Meer werkplekken bij werkgevers

Eindrapport in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1

REGIOPLAN
BELEIDSONDERZOEK

MEER WERKPLEKKEN BIJ WERKGEVERS

Eindrapport in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots Werken naar vermogen, pilot 1

- eindrapport -

drs. C. van Horssen
drs. L. Mallee
drs. J.P.H.K. Timmerman MMC
drs. C.E. Wissink

met medewerking van:
prof. dr. F.J.N. Nijhuis
dr. M. van Leer

Regioplan Beleidsonderzoek
Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
Tel.:   +31 (0)20 - 5315315
Fax : +31 (0)20 - 6265199

Amsterdam, mei 2013
Publicatienr. 1990
OND1342366

INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING

Pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers

De commissie-De Vries adviseerde in 2008 tot een fundamentele wijziging van het stelsel van werk en inkomen. De kern van het advies was dat mensen met een arbeidsbeperking bij de toeleiding naar werk op gelijke wijze worden benaderd en dat werkgevers een loon betalen dat overeenkomt met de geleverde arbeidsproductiviteit. Gezien de verstrekkendheid van de voorgestelde maatregelen besloot het toenmalige kabinet om via vier pilots 'Werken naar vermogen' eerst meer ervaring op te doen met het voorgestelde systeem.

De eerste pilot, 'Meer werkplekken bij werkgevers', kreeg als doel mee om kennis te vergaren over hoe werkgevers gestimuleerd en ondersteund kunnen worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. In deze pilot stonden de vraag en het perspectief van de werkgever centraal. Voor u ligt het eindrapport van de evaluatie en monitoring van deze pilot.

De kern van deze pilot werd gevormd door drie grote projecten:

1. Het project 'SW & MKB: Samen aan het Werk', geïnitieerd door Cedris en MKB-Nederland. Dit project bestond uit zeven regionale deelprojecten die ieder getrokken werden door een SW-bedrijf. Het doel van het project was om meer plaatsingen van SW-werknemers bij mkb-bedrijven te realiseren. Het project heeft een breed palet aan methodieken opgeleverd, met name als het gaat om het benaderen en motiveren van mkb-werkgevers en methodieken om de organisatie van de SW-bedrijven meer extern gericht te krijgen. Het aantal gerealiseerde plaatsingen per SW-bedrijf loopt sterk uiteen, van enkele tientallen tot vele honderden.
2. Het project 'Toonaangevende Werkgevers' waarin 24 grote bedrijven werkplekken zouden aanbieden aan mensen met een beperking. Deze werkgevers hadden samen de doelstelling geformuleerd om ongeveer 500 werknemers met een beperking te plaatsen. Samen hebben ze tot nu toe ruim 400 plaatsingen gerealiseerd.
3. Het project 'Kenniscentra', dat erop gericht was om te onderzoeken of de infrastructuur van leren en werken kan bijdragen aan het realiseren van meer werkplekken voor werknemers met een arbeidsbeperking en welke meerwaarde kenniscentra daarbij konden hebben. In het kader van dit project hebben vijf kenniscentra samen zeven deelprojecten uitgevoerd. In de praktijk is het aantal plaatsingen bij werkgevers tegengevallen.

Het onderzoek

De doelstelling van de evaluatie en monitoring van deze pilot is om kennis te vergaren over wat onder welke omstandigheden werkt en wat niet werkt, zodat lessen getrokken kunnen worden voor beleid en uitvoering en dat in de toekomst meer werkgevers bereid en in staat zijn om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen.

Dit heeft geresulteerd in de volgende probleemstelling van het onderzoek:
Hoe kunnen werkgevers gemotiveerd, gestimuleerd en ondersteund worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden?
Dit komt er concreet op neer dat er gekeken is hoe het proces bij werkgevers verloopt en welke ondersteuning brancheorganisaties, kenniscentra en toeleveranciers[1] daarbij hebben geboden om de kans van slagen te vergroten.

In het onderzoek stond het proces bij werkgevers centraal. Om dit proces inzichtelijk te maken, hebben we een analysekader ontwikkeld, bestaande uit vier fasen die we binnen het proces onderscheiden, namelijk:

1. het afwegingsproces van de werkgever, met als resultaat de intentie van een beslisser om in het bedrijf mensen met een beperking aan te nemen;
2. de voorbereiding van de werkgever op de werving en aanname (2a) en de voorbereiding van de werknemer met beperking op werken bij een reguliere werkgever (2b);
3. de werving en selectie, met als resultaat een goede match tussen werknemer en het werk;
4. de arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een werknemer met een beperking, met als resultaat een duurzame arbeidsrelatie.

De onderzoeksaanpak heeft zich op drie niveaus gericht: de drie landelijke projecten, de deelprojecten en de werkvloer bij werkgevers. Op het niveau van de drie landelijke projecten zijn elk halfjaar gesprekken gevoerd met de projectleiders. Op het niveau van de deelprojecten zijn er ook elk halfjaar gesprekken gevoerd met deelprojectleiders. Op het niveau van de werkvloer, waar mensen met een arbeidsbeperking aan het werk komen, hebben we interviews afgenomen bij direct leidinggevenden, bij ondersteuners van werkgevers of werknemers en bij de werknemers zelf. Deze interviews gingen telkens over één werknemer en de bijbehorende arbeidsplaats en over één fase. Hierdoor zijn we in staat geweest om heel concrete casusbeschrijvingen te maken, waarbij vanuit twee of drie perspectieven naar de situatie gekeken kan worden. Deze casusbeschrijvingen zijn in de verschillende tussenrapportages opgenomen.
Het onderzoek heeft van begin 2010 tot begin 2013 gelopen. Er zijn naast dit eindrapport, vier tussenrapportages en een literatuuronderzoek verschenen.

[1] Deze externe actoren noemen we in het rapport ‘intermediairs’. Meestal gaat het om organisaties die kandidaten met een beperking leveren (toeleveranciers zoals UWV en SW-bedrijven), maar het kunnen ook andere organisaties zijn zoals kenniscentra. We gebruiken in het rapport de term ‘toeleveranciers’ als het uitsluitend gaat om de organisaties die kandidaten leveren.

Fase 1: het afwegingsproces werkgevers vooraf

Fase 1 betreft het afwegingsproces van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen. Deze fase wordt succesvol afgerond wanneer minimaal één manager/beslisser de intentie heeft uitgesproken om in het bedrijf mensen met een beperking aan te nemen. Deze intentie moet mede gebaseerd zijn op het belang en de mogelijkheden van het bedrijf.

In het afwegingsproces van de manager speelt een vergelijking van kosten en baten een centrale rol.[2] Met name kleine bedrijven maken een expliciete afweging van kosten en baten. Zij kunnen zich geen mislukking bij de aanname van nieuw personeel veroorloven. De meeste grote bedrijven hebben voorafgaand aan de deelname aan de pilot geen kosten-batenanalyse gemaakt. Zij wilden ervaring opdoen met werknemers met een beperking om vast te stellen welke mogelijkheden dit biedt voor het bedrijf en welke kosten en risico's het met zich meebrengt.

Een aantal succes- en faalfactoren heeft direct invloed op de kosten-batenverhouding van de aanname van werknemers met een beperking. Het gaat, in afnemend belang, om: de economische crisis, de beschikbaarheid van laaggeschoold werk, de personeelsbehoefte op de middellange termijn en sociale eisen bij aanbestedingen (social return).

De afweging van de beslisser is niet alleen een vergelijking van kosten en baten. De persoonlijke overtuigingen en betrokkenheid van de beslisser spelen hierin een belangrijke rol. Die bepalen deels hoe zwaar de verschillende argumenten wegen en kunnen de doorslag geven voor het besluit om wel of niet te gaan werken met mensen met een beperking. Andere succes- en faalfactoren die invloed hebben op de afweging van de beslisser zijn (in afnemend belang): MVO-beleid, cao-afspraken, het opleidingsbeleid van bedrijven en ervaringen met de doelgroep of toeleveranciers.

De rol die intermediairs in deze fase kunnen vervullen, is enerzijds het persoonlijk overtuigen van de manager en anderzijds het verkrijgen van een realistisch beeld van de mogelijkheden en belangen van het bedrijf. Daarbij hoort ook het voorlichten over de globale mogelijkheden van de doelgroep.

Kijkend naar de verschillende methodieken die intermediairs hebben toegepast om bedrijven te werven, zien wij de volgende ingrediënten die de kans op succes vergroten:

- gebruikmaken van vertrouwensrelaties in bestaande netwerken;
- gebruikmaken van collega-bedrijven met ervaring met de doelgroep;
- uitgaan van het belang van de werkgever;
- aansluiten bij MVO-beleid van bedrijven;
- de inbreng van expertise van wervingskanalen, subsidies en voorzieningen;
- gebruikmaken van detacheringsconstructies.

[2] In paragraaf 3.4 is uitgewerkt welke concrete kosten en baten werkgevers meenemen.

Fase 2A: voorbereiding voor werving en aanname

Fase 2A betreft de voorbereidingen die bedrijven doen voordat de werving en aanname start. Deze fase is succesvol als er bij de aanname een ‘goede match’ tot stand komt met een of meer werknemers met een beperking. We zijn deze fase alleen tegengekomen bij de grotere bedrijven.

In fase 2A staat het matchingsproces centraal. Dit moet erin resulteren dat er al voor de start van de werving een realistisch beeld is van de doelgroep in relatie tot de beschikbare functies of taken binnen het bedrijf. Bedrijven zetten verschillende matchingsmethodieken in:

- Vraaggerichte matching met als startpunt een bestaande functie die niet wordt aangepast, waarvoor een geschikte kandidaat wordt gezocht.
- Bij leer-werkplekken moeten opleiding en begeleiding ervoor zorgen dat de kandidaten na afloop geschikt zijn voor een niet aangepaste functie.
- De meest voorkomende vorm van matching start bij een bestaande functie die op individuele basis aangepast kan worden aan de kandidaat.
- Bij functiedifferentiatie worden bestaande functies gesplitst in twee delen. Zo ontstaan nieuwe functies voor werknemers met een beperking.
- Het isoleren van een compleet werkproces dat vervolgens wordt uitgevoerd door een groep werknemers met beperkingen.
- Aanbodgerichte matching met als startpunt een kandidaat, waarvoor passende taken of een passende functie wordt gezocht.

Voor de meer aanbodgerichte matchingsmethodieken werken bedrijven meestal intensief samen met SW-bedrijven. Voor de meer vraaggerichte matchingsmethodieken wordt doorgaans pas bij de werving een beroep gedaan op UWV of re-integratiebedrijven.

In de praktijk komen bij elk van deze matchingsmethodieken succesvolle en minder succesvolle voorbeelden van werving en plaatsing voor. Hierbij zijn twee interne succesfactoren van belang: de bereidheid van de werkgever om (zo nodig) functies aan te passen en een tijdige samenwerking met een toeleverancier waarbij daadwerkelijke afstemming heeft plaatsgevonden tussen werkgever en toeleverancier. Daarnaast is de beschikbaarheid van geschikt werk voor werknemers met een beperking een belangrijke externe succesfactor voor het slagen van het matchingsproces.

Het proces van matching moet resulteren in een goede match die ervoor zorgt dat de werknemer productief is en dus baten voor het bedrijf oplevert. In dit stadium zijn daarnaast de (vermeende) risico’s een belangrijk ingrediënt in de afweging van de werkgever tussen kosten en baten. Om de risico’s te minimaliseren, kiezen bedrijven voor een beperkte omvang van het project en zetten zij uitsluitend flexibele arbeidsrelaties in. Detachering bij SW’ers en proefplaatsing, loondispensatie en loonkostensubsidies bij Wajongers zijn in deze fase belangrijke mogelijkheden die wet- en regelgeving bieden voor bedrijven om risico’s en kosten te beheersen.

Fase 2B: voorbereiding werknemers

Naast het interne proces van voorbereidingen voor werving en aanname bij werkgevers, is het van belang dat potentiële werknemers met een beperking goed voorbereid en opgeleid worden, zodat zij voldoen aan de eisen van de werkgevers. Dit noemen wij fase 2B. Alleen de deelprojecten binnen het project ‘SW & MKB’ en de enkele deelprojecten van de kenniscentra waren (mede) gericht op deze fase.

Bij SW-bedrijven bleken allerlei interne aanpassingen bij te dragen aan een effectieve werkgeversbenadering:

- Het creëren van tussenstappen voor SW-werknemers op weg naar werken bij een reguliere werkgever.
- Het vergroten van de groep die bij werkgevers kan werken door middel van groepsdetachering.
- Een cultuuromslag onder het motto van ‘iedereen moet naar buiten en de productie komt op de tweede plaats’.
- Het ontwikkelen van opleidingen gericht op vakvaardigheden en/of werknemersvaardigheden.
- Opleidingen voor anderen dan de SW-werknemers binnen de SW-organisatie.

Bij het REA College, dat al was gespecialiseerd in beroepsopleidingen voor jongeren met ernstige scholingsbelemmeringen, betreft de aanpassing het meer opleiden vanuit kerntaken en werkprocessen van de werkgever. In de structuurklassen van het Albeda College en het Koning Willem I College volgen jongeren met autisme een volledige mbo-opleiding. De aanpassingen hebben betrekking op verkleining van de groepsgrootte en intensivering van de begeleiding.

Er is beperkt zicht op het aantal plaatsingen bij reguliere werkgevers als gevolg van de doorgevoerde aanpassingen bij SW-bedrijven en scholingsinstellingen. Daarom kunnen wij niet vaststellen welke aanpassingen nodig zijn om meer plaatsingen bij werkgevers te realiseren.

We kunnen wel concluderen dat de betrokken SW-bedrijven en opleidingen op verschillende manieren input van werkgevers of kennis over de vraag van werkgevers hebben gebruikt om de toeleiding en opleiding beter af te stemmen op de eisen die werkgevers stellen. We hebben daarbij gezien dat het doorvoeren van aanpassingen vaak een moeizaam en langdurig proces is. Uitgaan van de vraag van werkgevers is nog lang geen vanzelfsprekendheid. SW-bedrijven zijn vaak nog erg op productie gericht en SW-werknemers op behoud van de huidige veilige positie. Bij de opleidingen hebben we gezien dat deze meer gericht worden op het aanleren van competenties die nodig zijn om bij reguliere werkgevers te kunnen werken.

Fase 3: werving en selectie

Fase 3 betreft de werving en selectie van werknemers met een beperking. Deze fase is succesvol als het bedrijf één of meer werknemers met een beperking aanneemt, waarbij er sprake is van 'een goede match'.

Bij meer aanbodgerichte matchingsmethodieken zoals functiedifferentiatie en het isoleren van werkprocessen, werven werkgevers doorgaans niet, maar worden kandidaten voorgedragen door de toeleverancier, meestal een SW-bedrijf. In die gevallen bestaat fase 3 alleen uit selectie.

Bij een meer vraaggerichte matchingsmethodiek is er in fase 3 wel sprake van werving van kandidaten op basis van de vraag van de werkgever. Werkgevers maken hierbij vooral gebruik van UWV en re-integratiebedrijven.

Voor de werving is één interne succesfactor van belang: de bereidheid van de werkgever om (zo nodig) functies aan te passen.[3] Het niet aanpassen van functies heeft in een aantal gevallen geleid tot te hoge functie-eisen, waardoor er weinig kandidaten beschikbaar waren die aan de eisen konden voldoen.

De belangrijkste externe faalfactor bij de werving is dat toeleveranciers er vaak niet in slagen om voldoende geschikte kandidaten te leveren, mede als gevolg van te hoge eisen van de werkgever en/of onvoldoende goede samenwerking in fase 2A en mede doordat toeleveranciers niet altijd goed zijn toegerust om snel kandidaten te kunnen leveren.
Werkgevers hebben goede en slechte ervaringen met alle soorten toeleveranciers. Ook blijken er grote verschillen te bestaan binnen de soorten toeleveranciers. Het ene SW-bedrijf is veel beter in staat om kandidaten aan werkgevers te leveren dan het andere SW-bedrijf en tussen de verschillende arbeidsdeskundigen van UWV zijn vergelijkbare verschillen zichtbaar.
Een tweede externe faalfactor bij de werving is dat kandidaten verspreid zijn over een groot aantal toeleveranciers.

Voor het selectieproces zijn er verschillende interne succesfactoren te benoemen die de kans op een goede match vergroten:

- Het bespreken van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de werknemer en werkgever in relatie tot de eisen die het werk stelt.
- Het zo nodig aanpassen van de functie en de werkplek.
- Het vooraf raadplegen van de direct leidinggevende en directe collega's.
- Zorgen voor voldoende interne en externe begeleiding voor de werknemer.

Het selectieproces eindigt meestal niet in fase 3. Na aanname is er vaak sprake van proefplaatsingen en ingroeifuncties, waarbij het takenpakket wordt afgestemd op de mogelijkheden van de werknemer en waarbij zo mogelijk het takenpakket geleidelijk wordt uitgebreid.

[3] Aanpassing van functies wordt soms bemoeilijkt door cao-afspraken en/of het loongebouw.

Fase 4: de arbeidsrelatie

Fase 4 betreft de arbeidsrelatie tussen werkgever en de werknemer met een beperking. Deze fase is succesvol als de werknemer een duurzame arbeidsrelatie aangaat met een reguliere werkgever. Dit kan zijn in dienst van de werkgever of gedetacheerd bij de werkgever.

In de praktijk blijkt dat de werkgevers nauwelijks langdurige dienstverbanden zijn aangegaan met werknemers met een beperking. Wel hebben bijna alle gerealiseerde arbeidsrelaties een duur van meer dan zes maanden. De arbeidsrelaties die het langst duren, zijn detacheringen die doorlopen zolang er werk is bij het bedrijf. Daarnaast zijn er enkele bedrijven die bij hoge uitzondering een contract voor onbepaalde tijd aanbieden aan werknemers die zeer goed functioneren. Bij de meeste geplaatste werknemers gaat het om tijdelijke dienstverbanden die na afloop niet worden omgezet in een vast contract. We concluderen daarom dat er in het kader van de pilot nauwelijks duurzame arbeidsrelaties worden gerealiseerd.

De meeste toonaangevende bedrijven hebben op kleine schaal projecten opgezet om te experimenteren met het aannemen van werknemers met een beperking. Er is dus meestal geen sprake van structureel beleid. Bedrijven zijn zeer huiverig om werknemers met een beperking vast in dienst te nemen. Daarom wordt er maar zeer beperkt duurzaam perspectief geboden.

Na aanname van de werknemer volgt een periode van matching, waarin taken en begeleiding worden afgestemd op de mogelijkheden van de werknemer, met als doel ‘een goede match’: de werknemer kan het werk goed uitvoeren, er is voldoende begeleiding, kosten en baten zijn in evenwicht en er is een klik tussen werknemer en direct leidinggevende. Vervolgens kan er gewerkt worden aan de bestendiging van de arbeidsrelatie en de overgang naar een duurzame arbeidsrelatie.

In de arbeidsrelatie zijn achtereenvolgens de volgende interne succesfactoren van belang: de bereidheid van de werkgever tot aanpassingen in het takenpakket, voldoende tijd beschikbaar om de begeleiding goed af te stemmen op de behoefte van de werknemer, zorgen voor deskundige begeleiding die in de organisatie is verankerd, de training en ondersteuning van direct leidinggevenden en tot slot, om werknemers ook perspectief op duurzame arbeidsrelaties te geven, het formuleren van structureel beleid.

Voor duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking moeten kosten en baten ook op de lange termijn in evenwicht zijn en de risico’s moeten vergelijkbaar zijn met de risico’s die werknemers zonder beperking met zich mee brengen. Samen met de economische crisis is dit de belangrijkste externe faalfactor voor duurzame arbeidsrelaties. Daarom moeten voorzieningen en subsidies zo nodig ook structureel beschikbaar zijn. Dit geldt niet in de laatste plaats voor de mogelijkheid van detachering.

Conclusies

Uit de pilot blijkt dat het aannemen van mensen met een beperking in belangrijke opzichten nog een leerproces is. Meedoen met een beperking in het reguliere arbeidsproces is in Nederland niet de standaard en is nog steeds relatief nieuw. De meeste werkgevers hebben daar nauwelijks ervaring mee. Het aannemen van mensen met een beperking is meestal dan ook geen automatisme, maar een nieuw proces waarin werkgevers ervaring moeten opdoen zonder dat zij daarbij risico's willen lopen.

In de pilot heeft een groot aantal bedrijven, groot en klein, ervaring opgedaan met werknemers met een beperking. Deze werkgevers hebben zicht gekregen op de mogelijkheden die het biedt voor het bedrijf en welke kosten en risico's het met zich meebrengt. Hieruit komt niet één succesvolle aanpak naar boven die voor alle bedrijven goed zal werken. Voor het centrale proces, de matching, zien we bij elke methode voorbeelden van meer en minder succes. Ook met elk van de wervingskanalen zijn er werkgevers met goede en minder goede ervaringen. Tot slot geldt dat succes op kleine schaal nog niet betekent dat het toepassen van dezelfde methodieken ook op grote schaal succesvol zal zijn.

De meeste bedrijven zitten nog de experimentele fase, waardoor veel afhankelijk is van de betrokkenheid en drive van individuele managers en collega's. Er zijn weinig voorbeelden van bedrijven die hebben gekozen voor een structureel beleid voor aanname en behoud van werknemers met een beperking. Uit het onderzoek komt een aantal lessen voort die van belang zijn voor een toekomst waarin structurele ruimte is gecreëerd in bedrijven voor veel grotere aantallen werknemers met een beperking:

- Bedrijven moeten bereid zijn tot structurele aanpassingen in functies.
- Toeleveranciers moeten hun klantenbestanden goed kennen in termen van de eisen en wensen van werkgevers.
- Er moet een einde komen aan de versnippering van de wervingskanalen.
- Kosten en baten van werknemers met een beperking moeten in evenwicht zijn. Daarvoor zijn er goede matches nodig en voorzieningen voor de compensatie van lagere productiviteit en extra begeleidingskosten.
- Werkgevers moeten ervan op aan kunnen dat voorzieningen en subsidies die kosten en risico's beperken, ook op langere termijn beschikbaar blijven.
- Het loon dat (of vergoeding die) een werkgever betaalt, moet recht doen aan de bijdrage die de werknemer met beperking aan het bedrijf levert.
- Bedrijven hebben intermediairs nodig om hen te helpen bij het zoeken naar structurele mogelijkheden om werknemers met een beperking productief in te zetten.
- De positie van werknemers met een beperking op de flexibele arbeidsmarkt moet verstevigd worden. Aandacht voor van werk naar werk begeleiding en veilige terugvalopties van waaruit de weg terug naar werk gefaciliteerd en gestimuleerd wordt.

Succes- en faalfactoren per fase

Interne succes- en faalfactoren **(beïnvloedbaar door werkgever)**	**Externe succes- en faalfactoren en wet- en regelgeving** **(niet beïnvloedbaar door werkgever)**
FASE 1: GO OR NO GO: AFWEGINGSPROCES WERKGEVERS	
• MVO-beleid • Ervaringen doelgroep • Opleidingsbeleid • Overtuigingen manager	• Laaggeschoold werk • Personeelsbehoefte ML • Economische situatie • Cao-afspraken • Aanbestedingen • Betrokkenheid manager
FASE 2: VOORBEREIDING VOOR WERVING EN AANNAME	
Matchingsproces: • Bereidheid aanpassen functies • Tijdige samenwerking en daadwerkelijke afstemming met toeleveranciers	*Matchingsproces:* • Beschikbaarheid geschikt werk in de vorm van laaggeschoold, specifiek werk voor specifieke doelgroep of d.m.v. functiedifferentiatie
Beheersing kosten en risico's: • Tijdige samenwerking toeleveranciers	*Beheersing kosten en risico's:* • Detacheringsconstructie • Proefplaatsing, LKS, loondispensatie
FASE 3: WERVING EN SELECTIE	
Werving: • Bereidheid aanpassen functies	*Werving:* • Wervingskanaal levert geschikte kandidaten. • Versnippering wervingskanalen
Selectie: • Mogelijkheden werknemer besproken • Functie & werkplek aangepast • Leidinggevende geraadpleegd • Voldoende begeleiding geregeld	
FASE 4: DE ARBEIDSRELATIE	
• Bereidheid aanpassen takenpakket • Voldoende begeleiding • Begeleiding goed organiseren • Faciliteren leidinggevenden • Structureel beleid	• Conjunctuur: situatie arbeidsmarkt, personeelsbehoefte • Op lange termijn beschikbaarheid voorzieningen risicobeperking, subsidies en begeleiding.

X

1 INLEIDING

1.1 Aanbevelingen commissie-De Vries

De arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking blijft achter. Deze ontwikkeling leidt tot een groeiend beroep op niet alleen de WSW, maar ook op de Wajong. Dit gegeven vormde in een eerder stadium voor het kabinet-Balkenende IV de aanleiding om de Commissie fundamentele herbezinning Wet Sociale Werkvoorziening (commissie-De Vries) in te stellen. Deze commissie kreeg begin 2008 de opdracht voorstellen te doen om de groep die onvoldoende productief is om het minimumloon te verdienen aan het werk te helpen, zonder dat daarvoor meer publieke middelen hoeven te worden ingezet.

In oktober 2008 heeft de commissie-De Vries haar rapport ‘Werken naar vermogen’ gepresenteerd. In het rapport schetst de commissie de achtergronden van het probleem dat een grote groep mensen met arbeidspotentieel aan de kant staat. Door een stringentere afbakening van de doelgroep in het verleden, heeft een deel van de doelgroep geen toegang tot de SW. Deze groep kan vaak slechts in beperkte mate een beroep doen op ondersteuning van de gemeente of UWV bij het verkrijgen en behouden van werk.

Het arbeidspotentieel van mensen die al wel aan de slag zijn, wordt niet altijd volledig benut. De financieringssystematiek en de arbeidsvoorwaarden in de WSW bieden niet altijd prikkels om een baan buiten het SW-bedrijf te zoeken. Daarbij komt dat de bereidheid van werkgevers om deze mensen in hun arbeidsorganisatie een plek te geven, zeker geen vanzelfsprekendheid is. Administratieve rompslomp, de vrees voor financiële risico’s en een negatieve beeldvorming weerhouden werkgevers ervan om mensen met een beperking een werkplek te bieden. Verder constateert de commissie dat de gebrekkige samenhang tussen de verschillende regelingen een efficiënte inzet van publieke middelen belemmert.

Het vraagstuk hoe meer mensen met een arbeidsbeperking aan de slag kunnen komen, is nog steeds actueel. Het kabinet-Rutte II is van plan om de Participatiewet in te voeren. Een belangrijk doel van de Participatiewet is om iedereen, met of zonder arbeidsbeperking, via een baan mee te laten doen aan de samenleving. Een ander doel is om, in lijn met de intentie van voorgaande kabinetten, samenhang tot stand te brengen in wet- en regelgeving. De maatregelen die het huidige kabinet neemt om deze doelen te verwezenlijken, borduren voort op de bevindingen van de commissie-De Vries uit 2008.

1.2 Pilots ‘Werken naar vermogen’

Op basis van haar constateringen adviseerde de commissie tot een fundamentele wijziging van het stelsel van werk en inkomen. De kern daarbij is dat mensen met een arbeidsbeperking bij de toeleiding naar werk op gelijke wijze worden benaderd en dat werkgevers een loon betalen dat overeenkomt met de geleverde arbeidsproductiviteit. Gezien de verstrekkendheid van de voorgestelde maatregelen besloot het kabinet-Balkenende IV om via vier pilots ‘Werken naar vermogen’ eerst meer ervaring op te doen met het voorgestelde systeem.

Pilot 1 ‘Meer werkplekken bij werkgevers’ had tot doel aanpakken te ontwikkelen en te toetsen om meer werkplekken bij werkgevers voor werknemers met een arbeidsbeperking te creëren. De kern van deze pilot werd gevormd door drie grote projecten, namelijk het project ‘SW & MKB: Samen aan het Werk’, het project ‘Toonaangevende Werkgevers’ en het project ‘Kenniscentra’. Daarnaast waren er twee kleinere projecten die deel uitmaken van deze pilot, namelijk het project ‘Next Generation’ van MVO Nederland en het project ‘Maasland-Wajong’ van het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord. In hoofdstuk 2 geven we van elk van deze projecten een korte beschrijving en presenteren we de eindresultaten.

In pilot 2 ‘Omslag SW-bedrijven naar arbeidsontwikkelbedrijven’ stond de vraag centraal hoe de SW-sector mensen maximaal kan ondersteunen en kan voorbereiden op de reguliere arbeidsmarkt.

Pilot 3 ‘Verbetering en intensivering dienstverlening Werkpleinen’ had tot doel de dienstverlening op de Werkpleinen aan mensen met een arbeidsbeperking te verbeteren en uit te breiden.

In pilot 4 ’Nieuwe systematiek’ werden de mogelijkheden voor een nieuwe beloningssystematiek met loondispensatie onderzocht.

1.3 Evaluatie pilot 1 ‘Meer werkplekken bij werkgevers’

Het doel van pilot 1 ‘Meer werkplekken bij werkgevers’ was meer kennis te vergaren over hoe werkgevers gestimuleerd en ondersteund kunnen worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. De branches, toonaangevende werkgevers en kenniscentra die meededen aan deze pilot hebben allen zelf aangegeven meer ruimte in de (aan hen gelieerde) organisaties te willen creëren voor mensen met een arbeids-beperking. Zij verwachtten op de langere termijn een tekort aan personeel en wilden onderzoeken of en hoe mensen met een arbeidsbeperking kunnen participeren in reguliere functies. In deze pilot stond derhalve de vraag en het perspectief van de werkgever centraal. Het was niet de bedoeling meteen

grote aantallen mensen te plaatsen, maar om aanpakken en methoden te ontwikkelen en uit te proberen om daarmee mensen met een arbeidsbeperking aan de slag te helpen en aan de slag te houden.

Door de projecten te monitoren en te evalueren, konden lessen worden getrokken voor uitvoering en beleid: kijken wat werkt, zodat straks meer werkgevers bereid zijn mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven. Regioplan heeft in opdracht van het ministerie van SZW de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers' gemonitord en geëvalueerd. Het onderzoek liep van begin 2010 tot begin 2013. Er zijn in de afgelopen drie jaar vier tussenrapportages verschenen waarin Regioplan heeft gerapporteerd over de voortgang en lessen van de pilot. Deze eindrapportage gaat over de hele periode waarin de pilot liep: van 2010 tot en met 2012.

1.4 Opbouw van het rapport

Deze eindrapportage bestaat uit acht hoofdstukken. In hoofdstuk 2 presenteren wij de eindresultaten van de projecten en deelprojecten waaruit de pilot bestond.
De kern van het analysekader wordt gevormd door de vier fasen, die worden onderscheiden in het proces bij de werkgever:

- Fase 1: de besluitvorming (hoofdstuk 3);
- Fase 2a: de voorbereidingen binnen het bedrijf (hoofdstuk 4);
- Fase 3: de werving en selectie (hoofdstuk 6);
- Fase 4: de aanname en het behoud van werknemers met beperking (hoofdstuk 7).

Daarnaast wordt ook nog een fase 2b onderscheiden, waarin de werknemers met beperking worden voorbereid op het werken bij een reguliere werkgever (hoofdstuk 5).
In de hoofdstukken 3 tot en met 7 presenteren we per fase de bevindingen. Hoofdstuk 8 ten slotte bevat de conclusies van het onderzoek.

Op verzoek van de klankbordgroep is ervoor gekozen om bij voorbeelden en ervaringen van toonaangevende werkgevers niet de naam van het bedrijf te noemen, maar alleen het respondentnummer: TW1 tot en met TW30. In hoofdstuk 2 zijn wel de namen van de bedrijven opgenomen met het aantal beoogde en gerealiseerde plaatsingen.

Dit rapport bevat drie bijlagen. In bijlage 1 zijn korte casusbeschrijvingen opgenomen van vijf grote bedrijven die ervaring hebben opgedaan met het werken met werknemers met een beperking. In bijlage 2 zijn zeven casusbeschrijvingen opgenomen van werknemers met een beperking die aan het werk zijn gegaan bij een werkgever.

In bijlage 3 geven we een globale beschrijving van het evaluatieonderzoek. Daarbij gaan we in op de doel- en probleemstelling van het onderzoek, het

gebruikte analysekader, de onderzoeksvragen, de onderzoeksaanpak en het onderzoeksproces.

2 EINDRESULTATEN LANDELIJKE PROJECTEN

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we in het kort de eindresultaten van de drie landelijke projecten. In de paragrafen 2.2, 2.3 en 2.4 komen achtereenvolgens het project 'SW & MKB: Samen aan het Werk', het project 'Toonaangevende Werkgevers' en het project 'Kenniscentra' aan bod.
In paragraaf 2.5 gaan we in op de twee projecten die begin 2011 in het kader van pilot 1 'Het realiseren van meer werkplekken bij werkgevers' zijn gestart. Het gaat om het project 'Maasland-Wajong', van het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord en het project 'Next Generation', van MVO Nederland.

2.2 Project 'SW & MKB: Samen aan het Werk'

2.2.1 Landelijk project

Het project 'SW & MKB: Samen aan het Werk' is eind 2010 afgerond. Het project, geïnitieerd door Cedris en MKB-Nederland, is in 2008 gestart en bestond uit zeven regionale deelprojecten die ieder getrokken werden door een SW-bedrijf en waarin werd samengewerkt met de regionale afdelingen van MKB-Nederland. Het project is tijdens de looptijd als pilotproject benoemd. Op 11 november 2010 heeft het slotcongres plaatsgevonden. Tijdens dat congres is aan de aanwezigen een 'tas' uitgedeeld met daarin beschrijvingen van de methodieken die in de regionale deelprojecten gebruikt zijn met als doel het bevorderen van doorstroom van mensen vanuit SW-bedrijven naar reguliere ondernemers in het mkb.

2.2.2 Eindresultaten deelprojecten project 'SW & MKB'

In de onderstaande tabel geven we per deelproject een beknopte beschrijving van de gehanteerde methodiek en de eindresultaten van het project in termen van plaatsingen.

Tabel 2.1 Deelprojecten project 'SW & MKB'

Deelproject	Methodiek en eindresultaten (totaal over 2008, 2009 en 2010)
AM Groep	• Methodiek: intensieve samenwerking met wasserij (CleanLeaseLamme) met detacheringsplaatsen; fleximatrix voor in beeld brengen vaardigheden SW-werknemers; flex-afdeling voor externe detacheringen. • Resultaat t/m december 2010: 48 plaatsingen interne wasserij, 15 plaatsingen externe wasserij. Daarnaast zijn er bij andere mkb-bedrijven 27 detacheringen gerealiseerd en 6 begeleid-werkenplekken.
BSW[1]	• Methodiek: convenant met MKB-Breda; commerciële trainingen consulenten; branchegerichte consulenten o.a. door stages. • Resultaat t/m december 2010: 171 detacheringen en 14 maal begeleid werken.
MTB	• Methodiek: structurele samenwerking met beveiligingsbedrijf Polygarde, bredere samenwerking met het mkb (incl. de beveiligingsbranche), ontwikkeling en implementatie van het Safety Trainingscentrum (STC) en opleidingsprogramma beveiliging voor SW-medewerkers. • Resultaat t/m december 2010: 12 plaatsingen bij Polygarde, 15 plaatsingen in het STC.
Promen	• Methodiek: benadering mkb via franchisegevers en parkmanagement; website www.pro-talenten.nl. • Resultaat t/m december 2010: 35 detacheringen en 6 begeleid-werkenplaatsen in het mkb.
Reestmond	• Methodiek: samenwerking met bestaand werkgeversplatform (WAM); commerciële trainingen consulenten en managers. • Resultaat t/m december 2010: 25 detacheringen en 6 maal begeleid werken.
Sallcon	• Methodiek: convenant met MKB-Deventer; werkgeversdesk, kennisbankbijeenkomsten waarin ook informatie aan werkgevers wordt verstrekt; marketingbenadering. • Resultaat t/m december 2010 voor Wsw'ers: 430 detacheringen en 102 begeleidwerkenplaatsingen. Behalve Wsw'ers zijn er via de werkgeversdesk van Sallcon nog 309 plaatsingen vanuit andere doelgroepen gerealiseerd.
Westrom	• Methodiek: samenwerking met MKB-Midden-Limburg; inventarisatie behoeften mkb; de check cheque om bedrijf door te lichten voor mogelijkheden SW'ers; opleiding voor toeleiding naar mkb; instroomafdeling. • Resultaat: 30 detacheringen en 15 maal begeleid werken.

[1] Inmiddels is SW-bedrijf BSW gefuseerd met Sociale Zaken van de gemeente Breda, onder de nieuwe naam ATEA-groep.

Eindresultaten project 'SW & MKB'
Het project 'SW & MKB: Samen aan het Werk' heeft een breed palet aan methodieken opgeleverd, met name als het gaat om het benaderen en motiveren van mkb-werkgevers (fase 1) en methodieken om de organisatie van de SW-bedrijven meer extern gericht te krijgen (fase 2b). Alle methodieken die zijn ingezet, zijn beschreven in de eerdere tussenrapportages (de methodieken voor fase 1 in de eerste tussenrapportage (fase 1) en de methodieken voor fase 2 t/m 4 in de tweede tussenrapportage). Het project heeft verder opgeleverd dat bij een deel van de betrokken SW-bedrijven de deelprojecten hun weerslag hebben gehad op de interne organisatie. De SW-organisaties zijn aan de slag gegaan met de aansluiting van de interne organisatie bij de werkgeversbenadering.

2.3 Project 'Toonaangevende Werkgevers'

2.3.1 Landelijk project

Het project 'Toonaangevende Werkgevers' is gestart naar aanleiding van het verschijnen van het rapport van de commissie-De Vries. Naar aanleiding van het rapport zijn vier grote Nederlandse bedrijven benaderd. Het bieden van werk aan mensen met een beperking zou een onderdeel worden van hun bredere werkgelegenheidsplannen. De eerste vier bedrijven waren Philips, Nuon, NS en NXP. Onder leiding van de projectgroep 'Toonaangevende Werkgevers' zijn er plannen gemaakt om het aantal bedrijven dat werkplekken zou gaan bieden aan mensen met een beperking geleidelijk te laten groeien. Sinds september 2010 vond het project plaats onder de vlag van MVO Nederland en in het voorjaar van 2012 waren 24 bedrijven bij het project betrokken.
Medio 2012 is MVO Nederland met twee partnerorganisaties gestart met het vervolginitiatief 'De Normaalste Zaak'. 20 september 2012 vond hiervan de startdag plaats. De Normaalste Zaak is een gezamenlijk initiatief van MVO Nederland, de werkgeversvereniging AWVN en de Start Foundation. De activiteiten van De Normaalste Zaak vallen buiten dit onderzoek.

2.3.2 Eindresultaten deelprojecten 'Toonaangevende Werkgevers'

In de onderstaande tabel geven we een beknopte beschrijving van de deelprojecten van het project 'Toonaangevende Werkgevers' die in het evaluatieonderzoek zijn betrokken. De cijfers zijn een indicatie.[2]

[2] De cijfers in de tabel geven een indicatie van het aantal Wajongers en SW'ers dat een bedrijf heeft geplaatst in het kader van het project 'Toonaangevende Werkgevers'. De gegevens in deze tabel zijn afkomstig uit de interviews met de projectleiders van de bedrijven en zijn in januari en februari 2013 per e-mail aan hen voorgelegd. Bij enkele bedrijven bleek dat de projectleider afwezig was of niet meer als projectleider bij het bedrijf werkzaam was. Indien in dat geval geen succesvolle doorverwijzing plaatsvond, vermeldt de tabel bij het bedrijf de periode waarin we voor het laatst een interview met de projectleider hielden.

Tabel 2.2 Deelprojecten project 'Toonaangevende Werkgevers'

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
Albron	• Doelgroep: SW'ers. • Vorm dienstverband: SW-detachering. • Functie: cateringmedewerker. • Toeleveranciers: SW-bedrijven. • Het doel is het afsluiten van sociale joint ventures met SW-bedrijven; voor 2012 voor het eerst ook een kwantitatief doel: 100 nieuwe SW'ers laten instromen in het kader van de joint ventures. • Aantal gerealiseerde joint ventures: 9. • Aantal SW'ers in joint ventures in 2012: 70.
Alliander	• Doelgroepen: Wajongers, SW'ers. • Vorm dienstverband: met name werkervaringsovereenkomsten met opleiding van één jaar. • Functies: ICT, administratief, techniek en logistiek. • Toeleveranciers: UWV WERKbedrijf Arnhem-Noord en Arnhem-Zuid, vso-school, SW-bedrijf en re-integratiebedrijven, Emma@Work, Voorzet, Cap100. • Aantal beoogde deelnemers: 10 in 2010, 10 in 2011 en 22 in 2013. • Aantal geplaatste deelnemers: 22.
Apollo Vredestein	• Doelgroep: SW'ers en Wajongers. • Vorm dienstverband: SW-detachering en tijdelijk contract. • Functie: assistent bedieningsman. • Toeleveranciers: SW-bedrijf en UWV. • Aantal beoogde deelnemers: 2 à 3. • Aantal geplaatste deelnemers: 3.
Autotaalglas	• Doelgroep: Wajongers (en eventueel SW'er). • Vorm dienstverband: tijdelijk contract tot en met vaste aanstelling. • Functie: ondersteunend werk tot en met doorgroeien tot volwaardig autoruitspecialist. • Toeleveranciers: UWV en re-integratiebedrijven. • Aantal beoogde deelnemers: geen kwantitatief doel. • Aantal geplaatste deelnemers: 10.
De Bijenkorf	• Doelgroepen: a) verstandelijke beperking, b) lichamelijke aandoening, c) psychische aandoening, d) overig, zoals voortijdig schoolverlaters. • Vorm dienstverband: maximaal drie jaarcontracten. Daarnaast ook SW-detachering en vrijwilligerswerk. • Diverse werkzaamheden in filialen (merchandise & food/horeca & intern goederentransport), in bakkerij en in bedrijfsrestaurant van hoofdkantoor. • Toeleveranciers: lokale samenwerkingspartners, zoals SW-bedrijf Pantar en Stichting Aveleijn, en USG Restart als landelijke samenwerkingspartner. • Aantal beoogde deelnemers: 27. • Aantal geplaatste deelnemers: 48.[3]

[3] Het is onbekend in hoeverre het gaat om plaatsingen in het kader van het project 'Toonaangevende Werkgevers' en in hoeverre om zogenaamde autonome plaatsingen.

Vervolg tabel 2.2 Deelprojecten project 'Toonaangevende Werkgevers'

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
BPSC Terneuzen BV	*Geen nieuwe informatie beschikbaar sinds 2e helft 2011.* • Doelgroep: mensen met een beperking, maar niet per se Wajonger of SW'er. • Vorm dienstverband: om te beginnen via uitzendbureau een zogenaamd fase A-contract van maximaal anderhalf jaar, vervolgens detachering vanuit het uitzendbureau óf in vaste dienst bij BPSC Terneuzen BV. • Administratieve functie. • Toeleveranciers: uitzendbureau de Pooter, in samenwerking met re-integratiebedrijf Wende, UWV en InBedrijf. • Aantal beoogde deelnemers: 10. • Aantal geplaatste deelnemers: 6.
CSU	CSU is sinds het begin van de evaluatie nog niet beschikbaar geweest voor een interview.
DSM	• Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: proefplaatsing van drie maanden met behoud van uitkering, indien mogelijk gevolgd door tijdelijk dienstverband van een halfjaar tot een jaar. • Functies: hoofdzakelijk administratief en ICT. • Toeleveranciers: Jobstap (in samenwerking met het REA College) en UWV. • Aantal beoogde deelnemers: 5 in 2009-2010 en 25 in 2012-2014 (inspanningsverplichting). • Aantal geplaatste deelnemers: 2010-2011: 5, 2011-1 juli 2012: 13, sinds 1 juli 2012: 4.
Van Gansewinkel Groep	• Doelgroepen: Wajongers, SW'ers, WWB'ers en anderen met grote afstand tot de arbeidsmarkt. • Vorm dienstverband: tijdelijke reguliere contracten. • Functie: Belader achter vuilniswagen. • Toeleveranciers: met name UWV en gemeenten. • Aantal beoogde deelnemers: 11 eind 2011. • Aantal geplaatste deelnemers: 25 (waarvan 15 Wajongers).
IKEA	• Doelgroep: SW'ers. • Vorm dienstverband: groepsdetachering, waarvan eerste zes maanden met gesloten beurzen. • Functies: o.a. opruimwerk en artikelen uit verpakking halen. Het takenpakket is samengesteld uit onderdelen van medewerkersfuncties Sales, Logistiek, IKEA Food en Customer Relations. • Toeleveranciers: SW-bedrijven. • Aantal beoogde deelnemers: gemiddeld 4 SW'ers per vestiging. • Aantal geplaatste deelnemers: 5 in één pilotvestiging. Daarnaast onder meer 14 SW'ers in kader van reeds langer lopend project in andere vestiging.
Joulz	• Doelgroep: Wajongers, langdurig werklozen. • Vorm dienstverband: bepaalde/onbepaalde tijd. • Functie: administratief of assistent-monteur. • Toeleveranciers: gemeente Rotterdam, Amsterdam. • Aantal beoogde deelnemers: 8. • Aantal geplaatste deelnemers: 8.

Vervolg tabel 2.2 Deelprojecten project 'Toonaangevende Werkgevers'

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
KPN	• Doelgroep: mensen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt, vanwege fysieke en/of mentale beperking. • Vorm dienstverband: aanvankelijk een regulier contract van één jaar dat bij succes wordt verlengd tot anderhalf jaar. Sinds 2012 een contract voor bepaalde tijd. • Functies: divers op mbo+ en hbo-niveau, o.a. contactcenteragent, medewerker administratie, proces/ketenmanager, adviseur. • Toeleverancier: UWV, Cap100. • Aantal beoogde deelnemers: 2010 t/m Q1 2012: 20. Q2 2012 t/m 2013: resultaatverplichting eind 2012 0,25% van de medewerkerspopulatie en inspanningsverplichting eind 2013 0,5 procent (ongeveer 50 fte). • Aantal geplaatste deelnemers: 21.
NS	• Doelgroep: Wajongers. • Vorm dienstverband: proefplaatsing van drie maanden (behoud van uitkering), gevolgd door twee tijdelijke contracten van een halfjaar. Bij gebleken geschiktheid en vacatures doorstroming naar standaardfuncties. • Functies: assistent-servicemedewerker, ondersteunende staffuncties, machinist in opleiding. • Toeleverancier: o.a. UWV. • Aantal beoogde deelnemers: 10. • Aantal geplaatste deelnemers: 10.
Nuon	*Geen nieuwe informatie beschikbaar sinds 1e helft 2012.* • Doelgroep: Wajongers (onderdeel van groter project 'Step2Work' voor een bredere groep mensen met afstand tot arbeidsmarkt). • Vorm dienstverband: werkervaringsplek van een jaar met mbo-opleiding. • Functies: werk in klantcontactcentra. • Toeleveranciers: gemeenten, Heliomare, UWV, InBedrijf, re-integratiebedrijven, REA College. • Aantal beoogde deelnemers: 10 in 2009, 10 in 2010, 10 in 2011 en 10 in 2012. • Aantal geplaatste deelnemers: in totaal ruim 30 sinds 2009.
NXP	• Doelgroep: SW'ers. • Vorm dienstverband: detachering vanuit SW-bedrijf Breed. • Functies: procesoperator en magazijnmedewerker. • Toeleverancier: SW-bedrijf Breed. • Aantal beoogde deelnemers: 10. • Aantal geplaatste deelnemers: 6.
Ordina	• Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: tijdelijk dienstverband. • Technische functies in de ICT. • Toeleveranciers: UWV, Onbegrensd Talent, Agens. • Aantal beoogde deelnemers: geen harde doelstelling. • Aantal geplaatste deelnemers: 1.

Vervolg tabel 2.2 Deelprojecten project 'Toonaangevende Werkgevers'

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
Philips	• Doelgroepen: Wajongers, SW'ers, arbeidsgehandicapten en een pilot voor mensen met een autismespectrumstoornis. • Vorm dienstverband: leer-werkplekken met BBL- of werkervaringsplekken met een andere of beperktere vorm van scholing. • Functies: divers, o.a. test engineers en productie. • Toeleveranciers: enkele kleine gespecialiseerde re-integratiebedrijven, UWV en SW-bedrijf. • Aantal beoogde deelnemers: 25 in 2009-2010, 20 à 25 in 2011 en 20 à 25 in 2012. • Aantal geplaatste deelnemers Wajongers en SW'ers: 12 à 15 per jaar, plus tien in kader van pilot autisme.
Randstad	*Geen nieuwe informatie beschikbaar sinds 2e helft 2011.* • Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: tijdelijk contract. • Functies: divers, bijv. internetrecruiter. • Toeleveranciers: Cap100. • Aantal beoogde deelnemers: 6 fte, ongeveer 10 deelnemers. • Aantal geplaatste deelnemers: ten minste 1.
Scapino	*Geen nieuwe projectbrede informatie beschikbaar sinds 2e helft 2011.* • Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: tijdelijk contract (ten minste één keer gevolgd door vast flexcontract voor 24 uur). • Functies: in winkel en distributiecentrum. • Toeleveranciers: UWV, praktijkonderwijs. • Aantal beoogde deelnemers: 60. • Aantal geplaatste deelnemers: 20.
Sligro	*Geen nieuwe informatie beschikbaar sinds 2e helft 2011.* • Doelgroepen: waarschijnlijk brede groep (Wajongers, langdurig werklozen en arbeidsgehandicapten), maar beleid wordt nog bepaald. • Vorm dienstverband: nader te bepalen; voor Wajongers mogelijk tijdelijk contract van 6-12 maanden, gevolgd door contract voor onbepaalde tijd. • Functies: nog niet bepaald. • Toeleveranciers: nog niet bepaald. • Aantal beoogde deelnemers: nog niet bepaald. • Aantal geplaatste deelnemers: nog geen plaatsingen in het kader van het project.
Tata Steel	• Doelgroepen: Wajongers. • Vorm dienstverband: werkervaringsplek met behoud van uitkering. • Functies: divers, o.a. administratief, logistiek, research, ICT. • Toeleveranciers: UWV (3), Heliomare (5), USG Restart (2), Voorzet (4), Werkpad (1), Odibaan (2) en ouders of kenissen (4). • Aantal beoogde deelnemers: vanaf april 2010 10 per jaar. • Aantal geplaatste deelnemers: tot oktober 2012 (2,5 jaar) 21 deelnemers.

Vervolg tabel 2.2 Deelprojecten project 'Toonaangevende Werkgevers'

Deelproject	Kerngegevens deelproject en resultaten
Unilever	• Doelgroepen: Wajongers, vanaf meao-niveau. • Vorm dienstverband: stage van maximaal 9 maanden met behoud van uitkering, bij succes gevolgd door tijdelijk dienstverband. • Functies: divers, o.a. ondersteunend werk in laboratorium, website maken, databases beheren. • Toeleveranciers: o.a. UWV, GGZ, Optimistic. • Aantal beoogde deelnemers: 10. • Aantal geplaatste deelnemers: 10.
Vebego	• Betreft joint ventures met SW-bedrijven in groenvoorziening en schoonmaak. • Vorm dienstverband: groepsdetachering en individuele detachering. • Doelgroepen: SW'ers. • Functies: schoonmaakwerk en werk in groenvoorziening. • Toeleveranciers: SW-bedrijven. • Aantal gerealiseerde joint ventures: 10. Vebego koopt (delen van) SW-bedrijven, verzelfstandigt deze bedrijven en voegt vervolgens reguliere medewerkers toe. In deze bedrijven werken momenteel ruim 4200 SW'ers (naast 1000 reguliere medewerkers).
VDL	• Doelgroepen: in beginsel SW'ers, mogelijk Wajongers. • Vorm dienstverband: in beginsel SW-detachering, tijdelijk dienstverband als opmaat naar vast is mogelijk. • Functies: bijvoorbeeld productiefuncties, maar ook engineer. • Toeleveranciers: SW-bedrijf, Beekmans & Van de Ven en mogelijk UWV. • Aantal beoogde deelnemers: geen specifiek aantal. • Aantal geplaatste deelnemers: varieert van circa 30 tot circa 65.

Eindresultaten project 'Toonaangevende Werkgevers'
Bij 23 van de 24 toonaangevende werkgevers zijn in het kader van het project werknemers met een beperking aan het werk gegaan (fase 4).[4]

Acht bedrijven richten zich volledig op Wajongers[5], vier bedrijven kiezen voor alleen SW'ers[6] en vier bedrijven kiezen voor Wajongers plus SW'ers[7]. Zes bedrijven kiezen voor een bredere doelgroep, bijvoorbeeld mensen met een beperking, mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, langdurig werklozen of autisten.[8] Van twee bedrijven is onbekend op welke doelgroep zij zich willen richten.[9]

[4] Van één bedrijf is onbekend wat het heeft gedaan. Het bedrijf is sinds het begin van het onderzoek nog niet beschikbaar geweest voor een interview.

[5] TW 2, 4, 15, 17, 18, 25, 26, 27.

[6] TW 5, 19, 20, 30.

[7] TW 3, 12, 23, 24.

[8] TW 1, 6, 9, 11, 14, 16.

[9] TW 21, 29.

De toonaangevende werkgevers hadden samen de doelstelling om ongeveer 500 werknemers met een beperking te plaatsen. Samen hebben ze tot nu toe ruim 400 plaatsingen gerealiseerd.[10]

2.4 Project 'Kenniscentra'

2.4.1 Landelijk project

Kenniscentra zijn de schakel tussen het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs. Ze hebben de wettelijke taak om toezicht te houden op de leer-werkbedrijven, leer-werkbedrijven te erkennen en functieprofielen op te stellen. Een aantal kenniscentra heeft al in 2008 bij de Commissie Fundamentele Herbezinning WSW (commissie-De Vries) aangegeven meer perspectief te willen bieden aan mensen met een beperking. Dit initiatief heeft uiteindelijk geleid tot het project 'Kenniscentra' binnen de pilot 'Meer werkplekken voor werkgevers'. Dit project is erop gericht om te onderzoeken of de infrastructuur van leren en werken kan bijdragen aan het realiseren van meer werkplekken voor werknemers met een arbeidsbeperking en welke meerwaarde kenniscentra daarbij kunnen hebben.

In totaal zijn er zeven deelprojecten bij vijf kenniscentra gestart: KCH HCM, Calibris, Ecabo, Innovam en PMLF. Zowel KCH HCM als Ecabo fungeren als trekker van elk twee projecten die behoren tot de pilot. Alle deelprojecten zijn inmiddels beëindigd, behalve één van de projecten van KCH HCM.

2.4.2 Eindresultaten deelprojecten 'Kenniscentra'

In de onderstaande tabel geven we een beknopte beschrijving van de deelprojecten van het project 'Kenniscentra'. Daarbij besteden we ook aandacht aan de eindresultaten van de deelprojecten.

Tabel 2.3 Deelprojecten project 'Kenniscentra'

Calibris: 'Werk maken voor mensen met een beperking'
Methodiek: - Het creëren van 100 leer-werkplekken en/of betaalde dienstverbanden op mbo-niveau 1 en 2 met een passend ontwikkeltraject in de ouderenzorg, kinderopvang en ziekenhuizen. Plaatsingen: - Er zijn geen werkplekken gerealiseerd. Instellingen hadden om diverse redenen geen interesse in of mogelijkheid om deel te nemen aan het project.

[10] Exclusief Vebego.

Vervolg tabel 2.3 Deelprojecten project 'Kenniscentra'

KCH HCM: 'De Sociale Werkvoorziening Binnenstebuiten'
Methodiek: - Functies binnen de pilotafdelingen van de SW-bedrijven zijn geanalyseerd, vergeleken en herschreven conform de KBB-SHL-methodiek; functies zijn geclassificeerd als in-, door- of uitstroomfuncties, competentiegericht screenen en opleiden is geïntroduceerd, opleidingsmodule voor midden- en lager kader is opgezet, samenwerking met roc's is geïnitieerd, regionale arbeidsmarktanalyse is gemaakt, werkgevers zijn benaderd. Resultaten: - 240 SW-medewerkers gescreend op ontwikkelstatus en -potentie en interesse. - 110 SW-medewerkers hebben ontwikkelplan gekregen. - 30 leidinggevenden bij de SW-bedrijven getraind in ontwikkelingsgericht kijken en begeleiden. - 9 P&O/HR-functionarissen opgeleid tot assessor AKA. Plaatsingen: - 118 deelnemers zijn geplaatst. Dit waren stageplaatsen, leer-werkplaatsen, detacheringen en tijdelijke banen.
KCH HCM: 'Ik wil dus ik kan'
Methodiek: - Het oprichten van drie centra voor werken en leren waar KCH HCM samen met de werkgevers de vraag van de werkgevers gaat organiseren en in een publiek-private samenwerking mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt gaat opleiden en voorbereiden op werk in de sector Handel. Resultaten: - 400 werkgevers in drie regio's benaderd voor participatie in het project. 62 werkgevers hebben zich gecommitteerd aan het project. - 70 vacatures (stage, proefplaatsing, werkervaringsplaats, werkplek) opgehaald bij bedrijven en deze op een competentiegerichte wijze beschreven. - 48 kandidaten geselecteerd voor de vacatures. - Trainen en coachen van 14 praktijkopleiders voor de begeleiding van mensen uit de doelgroep. Plaatsingen: - 24 plaatsingen (per 1 maart 2013).
Ecabo & REA College: 'Arbeidsmarktgericht kwalificeren'
Methodiek: - Het ontwikkelen van opleidingstrajecten op maat, bestaande uit de volgende processtappen: 1) onderzoek naar beroepskeuze, mogelijkheden en beperkingen van kandidaten, 2) analyse van arbeidsmarktrelevante mogelijkheden, 3) keuze voor en inrichting van opleiding, 4) opleiding (incl. stage), 5) duurzame arbeid. Resultaten: - Per processtap zijn instrumenten ontwikkeld, zoals aanvraagformulier opleidingsadvies (stap 1), format opleidingsadvies (stap 2), format curriculum en POOP (persoonlijk opleidings- en ontwikkelingsplan) (stap 3), format stageprofiel en werkprofiel (stap 4). - Een beperkt aantal leerlingen is volledig volgens de methode opgeleid. Voor vijftien leerlingen van REA Ermelo is een opleidingsadvies opgesteld. Plaatsingen: - n.v.t.

Vervolg tabel 2.3 Deelprojecten project 'Kenniscentra'

Ecabo, Albeda College & Koning Willem I College: 'ICT en autisme'
Methodiek: - Drie klassen van twaalf gediagnosticeerde autisten op maat opleiden, certificeren en laten doorstromen naar werk in de ICT-sector of naar het hbo. Resultaten: - 24 leerlingen volgen mbo-3-opleiding voor ICT. - 11 leerlingen volgen mbo-4-opleiding voor ICT. Plaatsingen: - Alle leerlingen zijn gestart met een stage. Het is nog te vroeg voor doorstroom naar werk of vervolgopleiding.
Innovam & Wezo: 'Leer-werkcentrum De Tweewieler'
Geen nieuwe informatie beschikbaar sinds 1e helft 2012. Methodiek: - Er is bij SW-bedrijf Wezo een leer-werkcentrum opgericht waar ingeruilde fietsen worden opgeknapt door mensen met arbeidsbeperking, die daar worden opgeleid om op de reguliere arbeidsmarkt aan het werk te komen bij fietsenmakers. Resultaten: [11] - 17 deelnemers zijn (in 2011) gestart met de opleiding, 5 deelnemers zijn uitgevallen, 8 deelnemers hebben EVC gedaan en branchecertificaat op niveau 1 behaald, 4 van de 8 kandidaten kunnen door voor opleiding op niveau 2. Plaatsingen: - 2 kandidaten hebben een eendaagse stage gehad (eind 2011) en zijn in maart 2012 begonnen met een uitgebreidere stage.
PMLF: 'Werken naar vermogen in de procesindustrie'
Methodiek: - Onderzoeken van de mogelijkheden om mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te laten instromen in de procesindustrie. Er moeten vijf werkgevers worden gemotiveerd hieraan mee te doen. Resultaten: - Er zijn vijf bedrijven gevonden die aan het project willen deelnemen. Bij deze vijf bedrijven is een taakanalyse uitgevoerd. Plaatsingen: - Bij twee bedrijven zijn plaatsingen gerealiseerd. In het ene bedrijf ging het om drie tijdelijke arbeidsrelaties met SW-werknemers en in het andere bedrijf om vier keer vier vso-leerlingen die in het kader van hun opleiding een half jaar lang één dagdeel per week bij het bedrijf werkten. Een van deze vso-leerlingen heeft na afloop van de stage een jaarcontract gekregen van twee dagen per week.

Eindresultaten project 'Kenniscentra'

Alle deelprojecten van het project 'Kenniscentra' hebben vertraging opgelopen en één project is voortijdig gestopt. Het kostte veel meer tijd om de beoogde omslag bij de SW-bedrijven en scholingsinstituten te bewerkstelligen. Ook kostte het veel meer tijd en moeite om werkgevers voor de projecten te interesseren. De beoogde resultaten in termen van plaatsingen bij werkgevers zijn daarom sterk achtergebleven bij de verwachtingen. Wel zijn er grote

[11] Voor het beschrijven van de resultaten is ook gebruikgemaakt van het eindverslag dat Innovam over het project heeft opgeleverd aan SZW.

verschillen tussen de kenniscentra: KCH HCM heeft veel meer plaatsingen gerealiseerd dan de andere kenniscentra.

2.5 Overige projecten

Naast de drie landelijke projecten behoren nog twee projecten tot de pilot 'Meer werkplekken voor werkgevers'. Hierbij gaat het om het project 'Maasland-Wajong', dat wordt getrokken door het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord en het project 'Next Generation', dat wordt getrokken door MVO Nederland. In deze paragraaf geven we per project een korte beschrijving van de inhoud, werkzaamheden en de eindresultaten.

2.5.1 Maasland-Wajong, Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord

Het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord is een bestaand werkgevers-netwerk dat zich tot nog toe vooral heeft gericht op de re-integratie van (zieke) werknemers. Het project beoogde dit netwerk in te zetten voor het in dienst nemen van Wajongers en SW'ers bij werkgevers die deel uitmaken van het netwerk. Het Poortwachtercentrum had hierbij een aanjagende rol. Het uitgangspunt bij de instroom en bemiddeling was de vraag en behoefte van werkgevers.
Het project had de volgende concrete doelstellingen:

- de ontwikkeling van elf werkgeverskringen voor onderlinge uitwisseling en instroom van nieuwe doelgroepen;
- de instroom en plaatsing van zestig Wajongers;
- de omscholing van tien oudere werknemers tot jobcoach.

Het project, dat in het vierde kwartaal van 2010 gestart, is eind 2011 afgerond.

Eindresultaten[12]
Het project heeft de volgende concrete resultaten opgeleverd:

- 12 ondernemersverenigingen georganiseerd;
- 27 deelnemers geplaatst;
- 10 oudere werknemers geïnteresseerd voor de omscholing tot jobcoach.

Het project heeft dus niet alle beoogde resultaten weten te behalen. De oorzaken hiervoor liggen vooral in de samenwerking tussen het Poortwachtercentrum en de beoogde toeleveranciers.

2.5.2 'Next Generation'

In het verlengde van het project 'Toonaangevende Werkgevers' heeft MVO Nederland het aantal betrokken bedrijven verder uitgebreid met een tweede project. Dit is het project 'Next Generation'. Het project is in het eerste

[12] Voor het beschrijven van de opbrengsten hebben we gebruikgemaakt van het eindverslag dat het Poortwachtercentrum over het project heeft opgeleverd aan SZW.

kwartaal van 2011 gestart. De Next Generation van bedrijven bestaat volgens MVO Nederland uit een mix van kleine, middelgrote en grote bedrijven.

De benadering van werkgevers heeft onder meer plaatsgevonden via het eigen partnernetwerk van MVO Nederland, via het brancheprogramma van MVO Nederland en via ondernemersverenigingen. Het project richtte zich met name op het informeren en motiveren van bedrijven.

Eindresultaten
MVO Nederland geeft aan dat de doelstelling om vijftig bedrijven te betrekken bij het project, is gerealiseerd. Het echter niet bekend hoeveel plaatsingen er bij deze bedrijven zijn gerealiseerd. Een andere opbrengst van dit project en het andere project van MV Nederland (Toonaangevende werkgevers) is de brede coalitie die tot stand is gekomen tussen MVO Nederland, werkgevers-vereniging AWVN en Start Foundation. Dit heeft geresulteerd in het platform 'De Normaalste Zaak' voor werkgevers die 'werkend perspectief (willen) bieden aan mensen met een arbeidsbeperking'.

2.6 Conclusies

Het project 'SW & MKB: Samen aan het Werk' heeft een breed palet aan methodieken opgeleverd voor SW-bedrijven, met name voor het benaderen en motiveren van mkb-werkgevers en om de organisatie van de SW-bedrijven meer extern gericht te krijgen. Het aantal gerealiseerde plaatsingen per SW-bedrijf loopt sterk uiteen, van enkele tientallen tot vele honderden.

Het project 'Toonaangevende Werkgevers' is erin geslaagd om ten minste 23 grote bedrijven bij het project te betrekken. Deze bedrijven hebben in het kader van het project concrete ervaring opgedaan met de plaatsing van Wajongers en/of SW'ers. In totaal zijn ruim 400 werknemers met een beperking geplaatst.

De projecten van de kenniscentra hebben methodieken en instrumenten ingebracht bij SW-bedrijven en scholingsinstellingen. Het aantal plaatsingen bij werkgevers is, mede als gevolg van de economische crisis, tegengevallen. Vooraf was ingeschat dat het contactennetwerk van de kenniscentra bij leer-werkbedrijven veel mogelijkheden voor plaatsingen zou opleveren. In de praktijk viel dit tegen. KCH HCM is hierop een uitzondering: dit kenniscentrum heeft relatief veel plaatsingen gerealiseerd.

Het project van Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord heeft niet alle beoogde resultaten behaald. Met name het aantal plaatsingen is achtergebleven bij de doelstelling.

3 FASE 1: GO OR NO GO: AFWEGINGSPROCES WERKGEVERS

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen met betrekking tot fase 1: het afwegingsproces van werkgevers om werknemers met een beperking aan te nemen. Dit hoofdstuk geeft antwoord op vijf vragen:

- Wanneer wordt fase 1 succesvol afgerond en is er sprake van een goede start van fase 2: de voorbereiding voor werving en aanname van werknemers met een beperking? (paragraaf 3.2)
- Welke succes- en faalfactoren zijn van invloed op het afwegingsproces? (paragraaf 3.3)
- Hoe verloopt het afwegingsproces bij werkgevers? (paragraaf 3.4)
- Welke rol kunnen intermediairs in deze fase vervullen? (paragraaf 3.5)
- Welke methodieken passen de intermediairs toe? (paragraaf 3.6)
- Welke van deze methodieken zijn succesvol? (paragraaf 3.7)

3.2 Succes in fase 1

Vooraf hebben we succes in fase 1 als volgt gedefinieerd:

- Minimaal één manager/beslisser heeft de intentie uitgesproken om in het bedrijf mensen met een beperking aan te nemen.

Uit het onderzoek blijkt echter dat dit niet altijd voldoende is om de voorbereidingen voor het aannemen van mensen met een beperking te starten. We zijn verschillende bedrijven tegengekomen die vrij snel zijn gestopt met de voorbereidingen, omdat de intentie om te gaan werken met werknemers met een beperking niet was gebaseerd op de mogelijkheden in het bedrijf. Daarom concluderen wij dat fase 1 pas succesvol is wanneer de intentie van de manager/beslisser niet uitsluitend is gebaseerd op de persoonlijke overtuigingen van de manager, maar ook op het belang en de mogelijkheden van het bedrijf.

Dit heeft als consequentie dat de rol van de intermediair zich niet kan beperken tot het persoonlijk motiveren en overtuigen van de manager/beslisser, maar dat de intermediair er ook voor moet zorgen dat er gekeken wordt naar mogelijkheden en belangen van het bedrijf. Zie verder paragraaf 3.5 over de rol van de intermediairs.

3.3 Succes- en faalfactoren fase 1

De succes- en faalfactoren vormen in deze fase het uitgangspunt. Het zijn kenmerken van het bedrijf en de omgeving die het succes in fase 1 bepalen. We zijn in de praktijk drie typen succes- en faalfactoren tegengekomen:

Factoren in de interne organisatie van het bedrijf:
1. Infrastructuur: beschikbaarheid laaggeschoold werk
2. Personeelsbehoefte op de middellange termijn
3. Bestaand MVO-beleid
4. Eerdere ervaringen met doelgroep of toeleveranciers
5. Bestaand opleidingsbeleid

Factoren in de externe omgeving van het bedrijf:
6. Economische situatie
7. Relevante cao-afspraken
8. Sociale aanbestedingen

Factoren met betrekking tot de manager/beslisser:
9. Persoonlijke betrokkenheid van de manager/beslisser
10. Overtuigingen en beeldvorming van de manager/beslisser

Hieronder gaan we in op de succes- en faalfactoren.

Ad 1 Infrastructuur: beschikbaarheid van laaggeschoold werk
Het soort werk dat binnen een bedrijf beschikbaar is, heeft invloed op de inspanningen die nodig zijn om mensen met een beperking passend werk te bieden. De beschikbaarheid van laaggeschoold werk in een bedrijf maakt het gemakkelijker om mensen met een beperking aan te nemen.

We zijn vooral mkb-bedrijven tegengekomen met een personeelsbehoefte op korte termijn voor eenvoudig werk. Met name SW-bedrijven spelen in op deze personeelsbehoefte bij mkb-bedrijven.

De meeste grote, toonaangevende bedrijven hadden geen laaggeschoold werk te bieden. Voor de meeste functies in deze bedrijven wordt minimaal een mbo-opleiding gevraagd.

Daarnaast zijn we vooral in de sectoren groothandel en detailhandel bedrijven tegengekomen die werknemers met een beperking plaatsen in eenvoudig (laaggeschoold) werk. Het motief is daarbij niet zo zeer personeelskrapte, maar het argument dat dit type werkzaamheden beter kan worden verricht door mensen met een arbeidsbeperking gezien de kwaliteit van het verrichte werk en de loyaliteit van werknemers met een beperking.

De andere kant van de medaille is dat de afwezigheid van geschikt werk voor werknemers met een beperking regelmatig een belangrijke faalfactor is bij mkb-bedrijven en grote bedrijven.

Ad 2 Personeelskrapte op de middellange termijn
In de beginperiode van het onderzoek, in het voorjaar van 2010, zien we dat de landelijke projectleiders van het project 'Toonaangevende Werkgevers' het argument van personeelskrapte op de middellange termijn gebruiken om bedrijven te motiveren om te experimenteren met het aannemen van mensen met een beperking.

De landelijke projectleiders 'Toonaangevende Werkgevers' legden de nadruk op de personeelskrapte op de middellange termijn in relatie tot de consequenties die het kan hebben voor de continuïteit van het bedrijf. Zij gebruiken de uitkomsten van de commissie Bakker (een structureel tekort aan arbeidskrachten, met name bij goed geschoold personeel) in combinatie met die van de commissie-De Vries (een groeiend aantal mensen zonder kansen op de arbeidsmarkt). Het tekort aan hoogopgeleid personeel kan deels opgevangen worden door het bieden van kansen aan mensen met een arbeidsbeperking. Functiedifferentiatie moet ervoor zorgen dat een deel van het werk van hoogopgeleid personeel uitgevoerd kan worden door werknemers met een beperking die doorgaans een lager opleidingsniveau hebben. In de tweede helft van 2010 noemen tien van de dertien grote bedrijven die een project opzetten voor de inzet van Wajongers en/of SW'ers, als één van de motieven het opdoen van ervaring met de mogelijkheden van deze groepen. Ze achten dit van belang in verband met een mogelijk toekomstig personeelstekort. Het project stimuleert volgens de bedrijven om nu al creatief na te denken over de mogelijkheden.

Ook de kenniscentra benadrukten de personeelskrapte op de middellange termijn, door te wijzen op ontgroening, vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt door snellere economische groei (op het moment dat de crisis voorbij is). De kenniscentra wijzen de (grotere) ondernemers in hun branches erop dat het belangrijk is goed opgeleid personeel klaar te hebben staan voor het moment waarop de crisis voorbij is.

Door de economische crisis werkt het argument van personeelskrapte op de middellange termijn echter in de loop van 2011 steeds minder goed. De landelijke projectleider 'Toonaangevende Werkgevers' geeft aan dat veel bedrijven denken dat op de middellange termijn wel personeelsbehoefte zal zijn, maar dat dit vooral 'bij de buren' zal zijn en niet bij henzelf. Ook de deelprojectleider van het project van kenniscentrum PMLF geeft aan dat het argument personeelsbehoefte beperkt werkt: *"Ten aanzien van krapte op de arbeidsmarkt is er bij de werkgevers sprake van struisvogelpolitiek. De bedrijven willen niet onder ogen zien dat de krapte zal toenemen. De HR-afdelingen binnen bedrijven zijn gevoeliger voor dit argument dan productie-managers en het MT. HR weet hoe moeilijk het was om voor de crisis aan*

goed personeel te komen en ziet de vergrijzing er aan komen. Productie-managers worstelen meer met uitdagingen op de korte termijn en erkennen dit daardoor mogelijk nog niet.”

In 2012 komen we het motief van personeelskrapte op de middellange termijn weer wat vaker tegen. Terugkijkend over de hele onderzoeksperiode kunnen we concluderen dat bij ongeveer de helft van de grote bedrijven het motief personeelsbehoefte op de middellange termijn een rol heeft gespeeld. Met name bij bedrijven uit de procesindustrie en ICT heeft dit argument een grotere rol gespeeld bij de beslissing om te gaan werken met mensen met een beperking. Het gaat hier om werk op mbo- en hbo-niveau. Dit type functies moet, in de regel, worden aangepast om te kunnen worden vervuld door mensen met een arbeidsbeperking.

Ad 3 Bestaand MVO-beleid
Bestaand MVO-beleid is een zeer belangrijke succesfactor. Bij driekwart van de toonaangevende bedrijven speelde MVO een rol in het besluit om te gaan werken met mensen met een beperking. Ook bij ongeveer driekwart van de mkb-bedrijven die zijn benaderd voor deelname in een van de projecten van de kenniscentra of het Poortwachtercentrum speelde MVO mee.

Achter het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen gaan verschillende vormen schuil. Aan het ene kant van het spectrum heeft minimaal de helft van de toonaangevende bedrijven een formeel MVO-beleid, dat enerzijds gericht is op natuur en milieu en anderzijds op de samenleving, de maatschappij of de werkomgeving van het bedrijf. MVO staat voor deze bedrijven gelijk aan goed werkgeverschap. Deze bedrijven vinden dat ze de maatschappelijke verplichting hebben om mensen met een beperking een kans te bieden.

Bij een aantal van deze toonaangevende bedrijven is het MVO-beleid ingevuld met een ‘werkgelegenheidsproject’ dat zij al jaren uitvoeren. In deze werkgelegenheidsprojecten krijgen verschillende groepen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt leer-werktrajecten aangeboden om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Voor deze bedrijven was het gaan werken met mensen met een beperking een relatief kleine stap van een ‘nieuwe doelgroep’ in het werkgelegenheidsproject.

Aan de andere kant van het spectrum zijn er kleine bedrijven waar de persoonlijke overtuigingen van de directeur feitelijk een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen zijn.

De motivering voor het MVO-beleid is vaak het positieve effect van MVO op het imago van het bedrijf. Bedrijven wijzen op het hebben van een voorbeeldfunctie, een voortrekkersrol ten aanzien van het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een aantal mkb-bedrijven

geeft aan dat het bij MVO mede gaat om een lokaal sociaal imago: “het gaat om mensen uit de buurt, uit het dorp; dat wordt ook gezien.”
Een deel van de toonaangevende bedrijven hecht belang aan de positieve uitstraling in de media naar (potentiële) klanten en naar politici in Den Haag als gevolg van deelname aan het project.

Enkele grote bedrijven hebben MVO als onderdeel van de bedrijfscultuur naar voren gebracht. Deze bedrijven beogen een positief imago naar de eigen werknemers te creëren.

Ad 4 Eerdere ervaringen met doelgroep of toeleveranciers
Ongeveer een kwart van de grote toonaangevende bedrijven en ruim een derde van de mkb-bedrijven geven aan dat eerdere ervaringen met Wajongers of SW’ers in het bedrijf van invloed zijn geweest op hun beslissing om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen of aan het project deel te nemen. Ze hebben ervaren dat het kan en wegen dit mee in het besluit. Ervaringen met de Wajongers of SW’ers zijn een succesfactor. Bij mkb-bedrijven speelt dit vaker mee dan bij grote bedrijven.

Enkele keren worden ervaringen met toeleveranciers aangehaald. Het gaat dan om negatieve ervaringen die een faalfactor zijn voor de aanname van mensen met een beperking.

Ad 5 Bestaand opleidingsbeleid
De landelijke projectleider ‘Toonaangevende Werkgevers’ constateerde tijdens de werving van bedrijven dat het opleidingsbeleid van bedrijven in een aantal gevallen een doorslaggevende faalfactor is geweest.
De betreffende bedrijven, die hebben afgezien van deelname aan het project, durfden het niet aan om Wajongers of SW’ers aan te nemen in verband met het eigen opleidingsbeleid. Dat opleidingsbeleid bestaat eruit dat het eigen personeel een startkwalificatie moet halen. Dat wil zeggen dat alle werknemers binnen het bedrijf voortdurend sterk gestimuleerd worden dat niveau te halen en dat voor medewerkers die het niet halen, ‘een andere oplossing’ moet worden gezocht. Deze bedrijven zagen geen mogelijkheden om het opleidingsbeleid te combineren met de aanname van Wajongers of SW’ers zonder startkwalificatie

Ad 6 Economische situatie
Zoals gezegd heeft de economische crisis het argument van het vervullen van de personeelsbehoefte door het inzetten van werknemers met een arbeidsbeperking danig parten gespeeld. Bij grote toonaangevende bedrijven was de economische crisis de belangrijkste faalfactor. Ook bij veel de mkb-bedrijven die in het kader van de andere projecten zijn benaderd, was de economische crisis een belangrijke faalfactor. Vaak speelden echter bij mkb-bedrijven ook nog andere faalfactoren die betrekking hebben op overtuigingen en beeldvorming van de manager/beslisser.

De projectleider ‘Toonaangevende Werkgevers’ constateerde begin 2011 dat ‘een aantal benaderde, landelijk bekende bedrijven tot het besluit kwam om geen aansluiting te zoeken bij de pilot, terwijl een deel van deze bedrijven in het verleden veel inspanningen voor doelgroepen heeft verricht.’ Er kwam een directe noodzaak tot kostenreductie en een groot deel van de bedrijven voerde reorganisaties door. Veel bedrijven gingen over tot een personeelsstop en ontslagen. Het aannemen van mensen met een beperking was in deze context voor veel bedrijven niet opportuun of er moest zorgvuldig aan personeel en OR worden uitgelegd dat er geen sprake was van verdringing.

Ad 7 Relevante cao-afspraken

Bij ongeveer de helft van de toonaangevende werkgevers hebben cao-afspraken meegespeeld bij het besluit mee te doen aan de pilot. Er zijn daarnaast ook grote bedrijven die cao-afspraken negeren en bedrijven waar de cao-afspraken strijdig zijn met interne bezuinigingsdoelstellingen. Cao-afspraken zijn dus geen voldoende voorwaarde voor de aanname van mensen met een arbeidsbeperking.

Bij de meeste mkb-bedrijven hebben cao-afspraken geen rol gespeeld.

Ad 8 Sociale aanbestedingen

We zijn twee grote bedrijven tegengekomen die te maken hebben met aanbestedingsprocedures van publieke partijen waarin eisen ten aanzien van social return worden gesteld. De reikwijdte van dit type aanbestedingen is dus vooralsnog beperkt. Voor beide bedrijven is dit aanleiding geweest om na te denken of en hoe ze met het aannemen van mensen met een beperking invulling kunnen geven aan de aanbestedingseisen.

Ad 9 Persoonlijke betrokkenheid manager

Het feit dat een directeur of manager in zijn directe omgeving of familie iemand kent met een beperking wordt over het algemeen niet genoemd als motief van het bedrijf om te gaan werken met mensen met een beperking. Wat opvalt, is dat deze situatie regelmatig ‘toevallig’ op tafel is gekomen in de interviews. We zijn het zes keer tegengekomen bij mkb-bedrijven en ook enkele keren bij direct leidinggevenden in grote bedrijven. Wij concluderen dat de persoonlijke betrokkenheid van een directeur of manager een belangrijke succesfactor kan zijn.

De deelprojectleider van het Poortwachtercentrum geeft expliciet aan dat hij in zijn gesprekken met bedrijven meer inzet op emotie dan op argumenten, “Iedereen heeft wel iemand in de familie die past bij de doelgroep”.

Ad 10 Overtuigingen, beeldvorming manager

In deze eerste fase spelen persoonlijke overtuigingen en beelden van de manager/beslisser een belangrijke rol. Dit geldt vooral voor mkb-bedrijven. Het gaat om overtuigingen zoals: “iedereen moet een kans krijgen, mensen met een beperking ‘horen erbij’ en moeten niet apart worden gezet”. In kleine bedrijven zijn deze persoonlijke overtuigingen van de directeur feitelijk een vorm van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Daar staat tegenover dat de beelden en vooroordelen van managers over mensen met een beperking ook een belangrijke faalfactor kunnen zijn; het gaat hierbij vooral om ‘angsten’. De faalfactoren ‘angst of onbekendheid omtrent de inzet van werknemers met een beperking’ en ‘de angst voor een wijzigend overheidsbeleid’ spelen het vaakst een rol.

Verder speelt ook regelmatig de vrees dat het de werkgever zelf veel tijd gaat kosten om voorzieningen te regelen en administratieve handelingen rondom ziekteverzuim te verrichten en de vrees om rondom de toelevering van werknemers met een beperking met veel verschillende partijen te maken te krijgen. Soms spelen negatieve verhalen van andere werkgevers over hun ervaringen met de doelgroep of met toeleveranciers mee.

Weging van succesfactoren
De belangrijkste succesfactor is de aanwezigheid van een MVO-beleid. Bij drie kwart van de bedrijven, groot en klein, is dit een belangrijk motief om te gaan werken met mensen met een beperking. Bij grote bedrijven zijn verwachte personeelskrapte op de middellange termijn en cao-afspraken ook een belangrijke succesfactor. Beide succesfactoren speelden bij ongeveer de helft van die bedrijven.

Daar tegenover staat de economische crisis als belangrijkste faalfactor; bij de meeste grote en kleine bedrijven die afzagen van deelname aan de pilot heeft de crisis een belangrijke rol gespeeld. Door de economische crisis waren de beschikbaarheid van laaggeschoold werk en de personeelsbehoefte op de middellange termijn minder belangrijke succesfactoren dan van te voren gedacht. Veel bedrijven hadden op dit moment niet te maken met personeelskrapte en hadden weinig aandacht voor eventuele personeelskrapte in de toekomst.

Tot slot zijn overtuigingen en beelden van managers/beslissers over de aanname van werknemers met een beperking een belangrijke faalfactor. We zijn dit met name tegengekomen bij mkb-bedrijven. Eerdere, goede ervaringen met de doelgroep zijn daarentegen bij mkb-bedrijven vaak een succesfactor.

3.4 Het afwegingsproces van de manager/beslisser

In het afwegingsproces van de manager speelt een vergelijking van kosten en baten van de aanname van één of meer werknemers met een beperking een centrale rol. In de praktijk is er grote variatie hoe expliciet deze vergelijking van kosten en baten plaatsvindt.

Expliciete vergelijking van kosten en baten
De meeste bedrijven zien een gunstige verhouding tussen kosten en baten als randvoorwaarde voor de aanname van werknemers met een beperking. Met name mkb-bedrijven maken vaak, samen met het SW-bedrijf, een expliciete

vergelijking van kosten en baten. Het gaat dan meestal om de aanname van één werknemer.
Deze bedrijven kijken in de eerste plaats naar subsidies en productiviteit als directe baten, en naar loonkosten en de tijd die gepaard gaan met het geven van extra begeleiding als directe kosten van de inzet van werknemers met een beperking. Op basis van een globale vergelijking van deze directe kosten en baten wordt dan besloten met werknemers met een beperking te gaan werken. De kosten als gevolg van aanpassingen op de werkplek en inwerkkosten worden in dit stadium meestal niet meegenomen in de afweging. De flexibele inzet van SW'ers, die het mogelijk maakt om de personeelskosten flexibel te kunnen aanpassen aan de te leveren productie, wordt wel vaak meegenomen in de vergelijking van kosten en baten. Voor SW-bedrijven is dit een belangrijk overredingsargument.

Bij deze globale vergelijkingen van kosten en baten zijn we in een aantal gevallen ook de volgende baten tegengekomen:

- De veronderstelde grotere mate van loyaliteit en trouw aan het bedrijf in vergelijking met regulier personeel dat na enkele jaren door- of uitstroomt.
- Geen financiële risico's door ziekte.
- De mogelijkheid om met de aanname van mensen met een beperking invulling te geven aan sociale eisen bij aanbestedingen en zo nieuwe opdrachten binnen te halen of bestaande opdrachten te behouden.
- Verschillende bedrijven die met hoogopgeleide autisten werken, rekenen op een hogere productiviteit vanwege de nauwkeurigheid en de focus in het werk ('de beperking als kracht'). We hebben dit vooral in ICT-functies gezien.

Niet-financiële baten
Een aantal grote en kleine bedrijven geeft aan dat in de vergelijking van kosten en baten niet de lagere kosten de doorslag hebben gegeven, maar baten die moeilijk in cijfers uit te drukken zijn, zoals extra aandacht voor en/of goodwill bij klanten, goodwill bij collega's, een bijdrage aan het imago van het bedrijf, een sociaal gezicht naar buiten toe, naar de mensen uit de buurt.
Bij deze bedrijven krijgen aspecten van het MVO-beleid een plek in de globale vergelijking van kosten en baten.

Geen expliciete vergelijking van kosten en baten
De meeste grote, toonaangevende bedrijven hebben voorafgaand aan de deelname aan de pilot geen kosten-batenanalyse gemaakt. Dit komt volgens de landelijke projectleider mede doordat het een pilot betreft waarin onder andere (op kleine schaal) wordt uitgeprobeerd wat kosten en baten zijn.

Een aantal werkgevers, zowel grote bedrijven als mkb'ers, die geen kosten-batenafweging hebben gemaakt, geven aan dat sociale motieven het hoofdmotief zijn om te werken met werknemers met een beperking. Een kosten-batenafweging is voor hen minder relevant, omdat het niet gaat om de

productiviteit van de werknemer. Deze werkgevers werken dus met werknemers waar ze eigenlijk ‘niets’ van verwachten.

Enkele werkgevers hebben aangegeven geen expliciete vergelijking van kosten en baten te hebben gemaakt omdat zij werken met stagiaires, waardoor er geen kosten zijn. De redenering is: ze kosten niets en als ze wel iets opleveren, dan is dat mooi meegenomen. Deze stagiaires werken niet in het primaire, maar in een ondersteunend proces, waardoor er minder werkdruk is, minder afbreukrisico en er zijn minder kosten als het mis gaat.

Afwegingsproces manager
De afweging van de manager/beslisser is niet alleen een vergelijking van kosten en baten. Hoe expliciet de vergelijking van kosten en baten wordt gemaakt en hoe zwaar de verschillende kosten, baten en risico’s worden gewogen, is afhankelijk van de succes- en faalfactoren die voor het bedrijf en voor de manager/beslisser gelden.

Op de eerste plaats spelen de succesfactoren persoonlijke betrokkenheid, overtuigingen en beelden van de manager/beslisser een belangrijke rol in het afwegingsproces. Die bepalen deels hoe zwaar de verschillende argumenten wegen en kunnen de doorslag geven voor het besluit om wel of niet te gaan werken met mensen met een beperking. Deze persoonlijke invloed speelt bij kleine en grote bedrijven.

Ook andere succes- en faalfactoren hebben invloed op de motivatie van de manager/beslisser om werknemers met een beperking aan te nemen. Het gaat om MVO-beleid, cao-afspraken, ervaringen met de doelgroep of toeleveranciers en het opleidingsbeleid.

De andere succes- en faalfactoren hebben vooral invloed op de kosten-batenverhouding van de aanname van werknemers met een beperking. Het gaat om de economische crisis, de beschikbaarheid van laaggeschoold werk, de personeelsbehoefte op de middellange termijn en sociale eisen bij aanbestedingen (social return).

3.5 Rol intermediairs

De eerste fase wordt succesvol afgesloten als er minimaal één manager/ beslisser is die de intentie heeft uitgesproken om in het bedrijf mensen met een beperking aan te nemen, waarbij deze intentie niet uitsluitend is gebaseerd op de persoonlijke overtuigingen van de manager, maar ook op het belang en de mogelijkheden van het bedrijf. De vraag is welke rol intermediairs hierbij kunnen vervullen.

Allereerst moeten we opmerken dat er lang niet altijd een intermediair nodig is in deze fase. Immers, veel bedrijven nemen één of meer werknemers met een

beperking aan zonder dat er een intermediair nodig was om hen daarvan te overtuigen; zij starten dus in fase 2 of 3. Ook bij veel van de bedrijven die in het kader van deze pilot met mensen met een beperking zijn gaan werken, werkten al één of meer Wajongers of SW'ers.

De rol die intermediairs in deze fase kunnen vervullen, bestaat uit twee delen. Ten eerste, het persoonlijk overtuigen van de manager. Hierbij gaat het om het opbouwen van vertrouwen. Het grijpt in op de persoonlijke afweging van de manager. Het kan nodig zijn dat de intermediair ervoor zorgt dat de manager bepaalde beelden loslaat en wil nadenken over de belangen van het bedrijf. Een tweede, even belangrijk deel van de rol van de intermediair is het verkrijgen van een realistisch beeld van de mogelijkheden en belangen van het bedrijf. De intermediair fungeert hierbij als sparringpartner. Een onderdeel hiervan is het voorlichten over de globale mogelijkheden en onmogelijkheden van de doelgroep, subsidies, risicobeheersing, begeleidingsmogelijkheden en wervingskanalen.

3.6 Methodieken intermediairs

In deze paragraaf beschrijven we de methodieken die de verschillende intermediairs hebben gebruikt om managers/beslissers van bedrijven te overtuigen om te gaan werken met werknemers met een beperking.

Methodiek projectleiders 'Toonaangevende Werkgevers'
Het project 'Toonaangevende Werkgevers' begon met twee projectleiders. De eerste is ex-projectleider van het Werkgelegenheidsplan van Philips. Hij heeft zijn eigen netwerk van HR-managers bij grote bedrijven benaderd om hen te werven voor het project. De tweede projectleider is medewerker van Divosa die haar kennis van de sociale zekerheid heeft ingebracht en zo nodig de relatie heeft gelegd naar SW-bedrijven of UWV.

De projectleider 'Toonaangevende Werkgevers' stuurt de bedrijven een brief namens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en neemt telefonisch contact met ze op. Hij benadert managers hoog in de organisatie en maakt daarbij gebruik van het netwerk dat hij onder meer heeft opgebouwd in het verleden in zijn rol als projectleider van het Werkgelegenheidsplan bij Philips. De projectleider maakt vervolgens een afspraak met en bij het bedrijf indien het bedrijf daartoe bereid is.
De aanpak van de projectleider bestaat onder meer uit verleiden, aanjagen en meedenken. De projectleider denkt bijvoorbeeld mee over hoe je het kunt verkopen binnen je eigen organisatie en over waar mogelijkheden binnen het bedrijf bestaan. Verder vertelt de projectleider over ervaringen met de doelgroepen in andere bedrijven.
De projectleider past zijn werkwijze aan aan het bedrijf waarmee hij spreekt. Bij een deel van de bedrijven kan hij verwijzen naar hun eigen cao-afspraken over inspanningen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Verder

verschilt het per bedrijf hoe vaak hij langsgaat. Soms schuift hij ook aan bij een intern overleg binnen het bedrijf.
Uit de gesprekken met de toonaangevende bedrijven komen de volgende sterke kanten van de aanpak van de projectleiders naar voren:

- benadering vanuit het belang van werkgevers, een bedrijfseconomische insteek, inspelen op de vraag van de werkgever;
- de eigen contacten/het netwerk;
- naamsbekendheid van de landelijke projectleider;
- het weten hoe je aanhaakt bij een bedrijf;
- charme/persoonlijkheid, enthousiasme en betrokkenheid van de landelijke projectleiders.

Methodiek MVO Nederland

Vanaf begin 2011 heeft MVO Nederland het projectleiderschap van het project 'Toonaangevende Werkgevers' overgenomen en is het project 'Next Generation' gestart om nog eens vijftig bedrijven uit het partnernetwerk van MVO Nederland te werven.

De methodiek van MVO Nederland wordt gekenmerkt door het stimuleren, faciliteren en activeren van werkgevers door verbinding en netwerken.[1] MVO Nederland heeft hiervoor op de eerste plaats haar eigen partnernetwerk ingezet.

Het partnernetwerk van MVO Nederland omvat ongeveer 850 bedrijven uit allerlei sectoren. Het gaat daarbij zowel om grote als kleine bedrijven en zowel bedrijven die al langere tijd aandacht hebben voor duurzaamheid, als bedrijven die daarmee net begonnen zijn. MVO Nederland informeert het netwerk over het project via de bestaande communicatiekanalen zoals de website van MVO Nederland, een digitale nieuwsbrief en het maandelijks magazine P+.

In het project 'Next Generation' vindt de benadering van werkgevers ook plaats via het 'brancheprogramma' van MVO Nederland. Dit brancheprogramma loopt al enige tijd en helpt brancheorganisaties om maatschappelijk verantwoord ondernemen onder hun leden te agenderen en te implementeren. Er wordt gewerkt met sectormanagers voor alle grote sectoren. In één branchevereniging zijn afspraken gemaakt om 'iets voor Wajongers' te doen. Wanneer het in deze branche een succes wordt, zal MVO Nederland dit gebruiken als goed voorbeeld naar andere branches toe. Daarnaast kunnen bedrijfstakken en branches vanuit het brancheprogramma worden ondersteund bij het invullen van cao-afspraken met betrekking tot Wajongers.

[1] Een uitgebreide beschrijving van de methodiek van MVO Nederland is opgenomen in een publicatie van MVO Nederland van december 2012: *Rapportage SZW pilot 'Meer Werkplekken bij Werkgevers' 2010 – 2012*.

MVO Nederland heeft bedrijven gestimuleerd zich aan te sluiten bij 'de werkgeversvoorhoede' die het belang van arbeidsparticipatie van mensen met een beperking onderschrijft en daarvoor kansen en mogelijkheden ziet binnen hun organisatie. Voor MVO Nederland zijn het perspectief en het belang van de werkgever leidend. Het is een kwestie van het combineren van 'ziel en zakelijkheid', aldus MVO Nederland.

Om bedrijven te informeren, heeft MVO Nederland een website ontwikkeld waarop werkgevers informatie kunnen vinden over 'inclusief ondernemen'. Daarbij heeft MVO Nederland gebruikgemaakt van inspirerende voorbeelden van collega-bedrijven. MVO Nederland heeft verder actief gebruikgemaakt van sociale media en heeft filmpjes gemaakt die zijn ingezet tijdens presentaties en congressen. MVO Nederland heeft ook tal van bijeenkomsten georganiseerd om bedrijven te stimuleren en informeren.

Methodiek SW-bedrijven
SW-bedrijven zetten doorgaans een combinatie van methoden in om SW'ers in bedrijven geplaatst te krijgen. In het project 'SW & MKB' hebben SW-bedrijven geprobeerd om via collectiviteiten, zoals de regionale vertegenwoordigers van MKB-Nederland, franchisegevers, parkmanagementorganisaties, ondernemers- en winkeliersverenigingen toegang te krijgen tot werkgevers. Naast toegang tot de aangesloten ondernemers kunnen de collectiviteiten ook een promotionele rol spelen. Ze brengen het SW-bedrijf zelf onder de aandacht van 'hun' ondernemers of geven het SW-bedrijf een podium voor een presentatie tijdens bijeenkomsten.
Daarnaast organiseren SW-bedrijven bijeenkomsten en presentaties om werkgevers te informeren over de mogelijke dienstverlening vanuit het SW-bedrijf voor de werkgever.
Een belangrijk onderdeel van de door de SW-bedrijven georganiseerde bijeenkomsten voor de lokale en regionale (mkb-)ondernemers zijn de verhalen van werkgevers die al met SW-medewerkers werken. Deze werkgevers fungeren als 'ambassadeurs'. Hun ervaringen leveren een bijdrage aan het overwinnen van koudwatervrees bij werkgevers om SW-medewerkers aan te nemen.

Op de benadering van ondernemers via een collectiviteit of via een bijeenkomst volgt vaak een-op-eenbenadering van de ondernemers om te komen tot een nadere kennismaking tussen ondernemer en SW-bedrijf. Een aantal SW-bedrijven heeft ook aan 'koude acquisitie' gedaan: bedrijven gebeld en gevraagd of ze hen mochten informeren over het aanbod van het SW-bedrijf.
Tot slot is door de SW-bedrijven in het project 'SW & MKB' een breed scala aan pr-middelen ingezet. Zo hebben SW-bedrijven allerlei mailings aan ondernemers verzonden, onder meer via het adressenbestand van brancheorganisaties of ondernemersverenigingen, waarin een specifiek product van het SW-bedrijf of een bijeenkomst van het SW-bedrijf onder de aandacht werd gebracht. Daarnaast hebben SW-bedrijven gebruikgemaakt

van persberichten in lokale media en vakbladen van brancheorganisaties, reclame in bussen en op abri's, artikelen in bedrijfsmagazines, maar ook een (nieuwe) bedrijfsfilm, die ingezet kan worden op een bijeenkomst of op de website van het SW-bedrijf.
Daarnaast zijn er ook vanuit het landelijke project 'SW & MKB' allerlei pr-activiteiten ingezet, zoals een website, nieuwsbrieven, landelijke themabijeenkomsten en een eindconferentie in november 2010.

Methodiek kenniscentra
Kenniscentra beschikken vanuit hun wettelijke taak over een netwerk van leer-werkbedrijven waarmee ze veelal op regelmatige basis contact hebben. De kenniscentra hebben deze reguliere contacten gebruikt om de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers' bij de leer-werkbedrijven bekend te maken en de werkgevers te vragen te participeren in het project.
De kenniscentra hanteren de aanwezigheid van 'aanknopingspunten' voor het project als criterium om een werkgever hierover te benaderen. Zo benaderde kenniscentrum Calibris alleen die werkgevers uit haar bestaande netwerk die groot genoeg zijn, meerdere afdelingen of meerdere locaties hebben. Het Kenniscentrum Handel (KCH HCM) heeft uit het eigen netwerk die werkgevers benaderd die zich landelijk committeren aan werk creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Ook vanuit Kenniscentrum Innovam hebben de adviseurs in hun reguliere gesprekken met de leer-werkbedrijven van Innovam werkgevers geïnformeerd over het project 'Leer-werkcentrum De Tweewieler'. Voor de daadwerkelijke overtuiging en motivering van werkgevers om aan het project deel te nemen werd overigens een andere medewerker van Innovam ingezet. Dit is een medewerker op een meer strategisch niveau en met een goede naam en aanzien in de branche. Deze medewerker nam speciaal (soms meerdere malen) contact op met de werkgevers om over het project te praten.

Werkgevers die meedoen aan een van de projecten van de kenniscentra geven aan dat ze door hun 'vaste' adviseur op het project zijn geattendeerd. Werkgevers zijn vervolgens op verschillende manieren verder geïnformeerd, bijvoorbeeld door het bijwonen van een bijeenkomst over het project of door de projectleider van het project.

Methodiek Poortwachtercentrum
Het project 'Maasland Wajong' van Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord (PWC) heeft gebruikgemaakt van het bestaande netwerk van het poortwachtercentrum dat zich oorspronkelijk vooral richtte op de bemiddeling van werk naar werk van zieke werknemers. Het netwerk van het poortwachter-centrum bestaat uit individuele mkb-ondernemers en ondernemers- en winkeliersverenigingen.
De adviseurs van het poortwachtercentrum nemen regelmatig contact op met de werkgevers uit het netwerk via e-mail, telefoon of face-to-facegesprekken. Daarnaast zijn er de zogenaamde HR-overleggen en themabijeenkomsten.

Het doel van het poortwachtercentrum is de ondernemer te ondersteunen bij het oplossen van vraagstukken op het gebied van personeel en organisatie.

Gedurende de looptijd van het project zijn er tien bijeenkomsten voor werkgevers georganiseerd waarin het Maasland-Wajongmodel werd besproken. Per bijeenkomst waren tussen de twintig en dertig werkgevers aanwezig. Het poortwachtercentrum heeft daarbij gebruikgemaakt van ambassadeurs: werkgevers die al werkten met mensen met een arbeidsbeperking en daar goede ervaringen mee hadden. Deze ambassadeurs presenteerden hun ervaringen tijdens een bijeenkomst. “Ondernemers overtuigen ondernemers, daar hebben ze meer respect voor” (PWC).

Het poortwachtercentrum heeft ook veel gebruikgemaakt van de een-op-eenbenadering. Ook hier geldt dat het project op verschillende manieren ter sprake kon komen: in een regulier gesprek met de vaste consulent/adviseur of juist een specifieke benadering alleen over het project met het verzoek om daaraan mee te doen door de adviseur. De werkgevers die zijn geïnterviewd, zijn allen eerst individueel benaderd en hebben daarna een bijeenkomst bezocht.

3.7 Beoordeling methodieken

Binnenkomen succesvol
Alle intermediairs maken gebruik van bestaande netwerken om bij bedrijven binnen te komen. Deze eerste stap is in de meeste gevallen succesvol: alle intermediairs zijn erin geslaagd om met bedrijven in contact te komen via een-op-eengesprekken of bijeenkomsten met werkgevers.

Wisselend succes bij overtuigen
De tweede stap, het overtuigen van werkgevers om mensen met een beperking aan te nemen, is minder succesvol gebleken. Alle intermediairs hebben veel inspanningen verricht, echter met wisselend resultaat.

Economische crisis vertroebelt zicht
Het is moeilijk vast te stellen welke combinaties van intermediair en methodiek het meest succesvol zijn geweest bij de werving van bedrijven. De economische crisis heeft ons daartoe het zicht belemmerd en is een belangrijke faalfactor gebleken die waarschijnlijk een verschillend effect heeft gehad op de verschillende soorten bedrijven.
Hoewel de crisis voor grote en kleine bedrijven grote gevolgen heeft gehad, hebben grote bedrijven meer ruimte om op kleine schaal te experimenteren met het aannemen van werknemers met een beperking. Kleine bedrijven kunnen zich geen mislukkingen permitteren bij de aanname van nieuw personeel. Daarom hebben kleine bedrijven veel vaker expliciete afwegingen van kosten en baten gemaakt en is het afdekken van risico’s voor kleine

bedrijven van groter belang gebleken. We zien dat grote bedrijven kosten en risico's laten drukken op centrale afdelingen; de projectleiders van deze bedrijven noemden dit een belangrijke voorwaarde voor het verkrijgen van draagvlak op de afdelingen. Een deel van het succes van het project 'Toonaangevende Werkgevers' en de tegenvallende resultaten bij SW-bedrijven, kenniscentra en het poortwachtercentrum is hiermee te verklaren.

Werken vanuit werkgeversbelang

Er zijn drie intermediairs die de werving van bedrijven primair vanuit het belang van de bedrijven hebben uitgevoerd: de projectleiders 'Toonaangevende Werkgevers', MVO-Nederland en het Poortwachtercentrum Noord-Holland-Noord. Dit is geen garantie voor succes. Het project 'Toonaangevende Werkgevers' heeft, weliswaar met een forse tijdsinvestering, het beoogde aantal deelnemers van 24 gehaald, terwijl het poortwachter-centrum veel minder succesvol is geweest. Een belangrijk verschil tussen deze twee projecten is dat in het project 'Toonaangevende Werkgevers' naast de vertegenwoordiger van het bedrijfsleven ook een vertegenwoordiger van de sociale zekerheid betrokken was. Hierdoor kon kennis over de mogelijkheden van de verschillende wervingskanalen, subsidies en andere voorzieningen direct ingebracht worden. Bij het project van het poortwachtercentrum ontbrak deze directe relatie, waardoor er bij het motiveren van werkgevers geen realistisch beeld gegeven kon worden van de mogelijkheden van de doelgroep.

Aansluiten bij MVO

In hoeverre MVO Nederland in het kader van het project 'Next Generation' succesvol is geweest in de werving van bedrijven, kunnen we niet vaststellen omdat MVO Nederland geen precieze gegevens kon leveren over de aantallen bedrijven die gestart zijn met het werven van werknemers met een beperking. Wel kunnen we stellen dat het karakter van het partnernetwerk van MVO Nederland perspectief op succes biedt, omdat deze bedrijven al een MVO-beleid voeren en MVO-beleid de belangrijkste succesfactor is gebleken bij de werving van bedrijven.

Detachering

Het kenmerkende van SW-bedrijven als intermediair is dat zij niet primair vanuit het belang van de werkgevers opereren, maar vanuit hun eigen belang om SW-werknemers te plaatsen bij werkgevers. De SW-bedrijven die hebben geparticipeerd in het project 'SW & MKB' hebben veel last gehad van de economische crisis waardoor bedrijven weinig behoefte hadden aan personeel en het aantal plaatsingen is tegengevallen. De sterke kant in de benadering van SW-bedrijven is dat ze gebruik kunnen maken van detacherings-constructies die flexibel kunnen meebewegen met de vraag van de werkgever en waarbij begeleiding meegeleverd wordt en alle risico's en administratieve lasten bij het SW-bedrijf blijven. Hiervan is ook door een deel van de toonaangevende werkgevers gebruikgemaakt.

Kenniscentra

De kenniscentra zijn over het algemeen weinig succesvol geweest in de werving van bedrijven. In de projecten waarbinnen de kenniscentra zelf leer-werkbedrijven in hun eigen netwerk direct hebben benaderd (Calibris, Innovam en PMLF) zijn weinig tot geen bedrijven geworven die bereid waren om werknemers met een beperking aan te nemen. In welke mate dit het gevolg is van het netwerk of van de economische crisis, kunnen wij niet vaststellen. KCH HCM is er wel in geslaagd om werkgevers te werven die bereid waren om werknemers met een beperking te plaatsen.

Succes bij werkgeversbenadering

De economische crisis heeft grote invloed gehad op de werving van bedrijven. De mate waarin de wens tot maatschappelijk verantwoord ondernemen de doorslag heeft gegeven, is afhankelijk van de mate waarin kosten en risico's door de schaal van het bedrijf konden drukken op centrale afdelingen dan wel via detacheringsconstructies afgewenteld konden worden op SW-bedrijven.

Kijkend naar de verschillende methodieken die intermediairs hebben toegepast om bedrijven te werven, zien wij de volgende ingrediënten die de kans op succes vergroten:

- gebruikmaken van vertrouwensrelaties in bestaande netwerken;
- gebruikmaken van ambassadeurs (collega-bedrijven die al ervaring hebben met werknemers met een beperking);
- uitgaan van het belang van de werkgever;
- aansluiten bij MVO-beleid van bedrijven;
- de inbreng van expertise van wervingskanalen, subsidies en voorzieningen;
- gebruikmaken van detacheringsconstructies.

4 FASE 2A: VOORBEREIDING VOOR WERVING EN AANNAME

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen met betrekking tot fase 2A: de voorbereiding voor het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking.

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende vragen:

- Wanneer zijn werkgevers voldoende voorbereid om te kunnen starten met het werven en aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking? (paragraaf 4.2)
- Welke voorbereidingen treffen ze en wat is de rol van de intermediairs hierbij? (paragraaf 4.3)
- Welke succes- en faalfactoren zijn van invloed op de mate van succes bij de voorbereidingen? (paragraaf 4.4)

4.2 Succes in fase 2A

Het succes van fase 2A hebben we vooraf als volgt geformuleerd:
Fase 2A is een succes als het bedrijf de voorbereidingen en aanpassingen in beleid, organisatie en functies heeft gedaan die noodzakelijk zijn voor het tot stand brengen van een 'goede match' met een of meer werknemers met een beperking.

Uit het onderzoek blijkt dat de bedrijven de volgende randvoorwaarden creëren die zij nodig achten voor een 'goede match':

1. Draagvlak in het bedrijf
2. Een effectieve interne organisatie
3. Een realistisch, globaal beeld van de match
4. Een effectief wervingskanaal
5. Kosten en baten globaal in evenwicht
6. Waarborg voor voldoende begeleiding

Ad 1 Draagvlak in het bedrijf
Er moet draagvlak zijn bij management, directie, OR, afdelingshoofden en P&O. We zien in de meeste grote bedrijven dat draagvlak op het niveau van de raad van bestuur en de directie als eerste ter hand wordt genomen, vaak al in fase 1. Het draagvlak op dit niveau is een noodzakelijke stap om in deze fase te kunnen starten met de voorbereidingen. Draagvlak bij afdelingshoofden, OR en P&O is een voorwaarde om te kunnen starten met de werving en aanname in fase 3. In een later stadium, in fase 4, is ook draagvlak nodig bij direct leidinggevenden en collega's die met de werknemers met beperkingen samenwerken.

Ad 2 Een effectieve interne organisatie
Er moet intern een organisatie worden opgezet die met draagvlak vanuit het management in staat is om de juiste voorbereidingen te treffen in fase 2A en de werving en aanname goed te organiseren in fase 3.

Ad 3 Een realistisch, globaal beeld van de match
Een voorwaarde voor succesvolle werving en aanname in fase 3 is dat werkgevers bij de start van de werving al een globaal beeld hebben van de potentiële match tussen werknemer en werksoort. Dit betekent dat er een realistisch beeld moet zijn van de doelgroep in relatie tot de beschikbare functies of taken binnen het bedrijf. Anders zijn de toeleveranciers niet in staat om in fase 3 geschikte kandidaten te leveren.

Ad 4 Een effectief wervingskanaal
Er moet een effectief wervingskanaal worden gekozen dat voldoende geschikte kandidaten in een acceptabele termijn kan leveren. De keuze voor het wervingskanaal moet passen bij de gekozen doelgroep en het soort werk.

Ad 5 Kosten en baten globaal in evenwicht
Een voorwaarde voor de aanname van werknemers met beperkingen is dat de geschatte kosten en baten minimaal in evenwicht zijn. Gegeven de combinatie van de gekozen doelgroep en het soort werk, kiezen werkgevers in deze fase een type dienstverband voor de te werven kandidaten waarmee ze de kosten en baten in balans houden. Voorbeelden hiervan zijn tijdelijke dienst-verbanden, stages, leer-werkplekken en detachering. In dit stadium zijn de (vermeende) risico's een belangrijk ingrediënt in de afweging tussen kosten en baten.

Ad 6 Waarborg voor voldoende begeleiding
Het organiseren van de begeleiding is bij een deel van de bedrijven meer dan alleen het aanwijzen van een interne begeleider. Begeleiders moeten vooraf worden geselecteerd en voorbereid of opgeleid. Er moet een taakverdeling worden afgesproken tussen verschillende typen begeleiders. Er moet ruimte in het takenpakket worden gemaakt zodat de begeleiders voldoende tijd beschikbaar hebben. In de voorbereidingsfase moeten afspraken gemaakt zijn, zodat werknemers met een beperking kunnen rekenen op voldoende begeleiding.

4.3 Voorbereidingen door werkgevers

In deze paragraaf beschrijven we de voorbereidingen die bedrijven in deze fase treffen en de rol die intermediairs hierbij vervullen. We maken daarbij onderscheid tussen een aantal soorten voorbereidingen die gerelateerd zijn aan de randvoorwaarden die in fase 2A gecreëerd moeten worden. In tabel 4.1 zijn deze voorbereidingen en randvoorwaarden opgenomen.

Tabel 4.1 Voorbereidingen in fase 2A

Voorbereidingen	Randvoorwaarde	Paragraaf
Besluitvorming en creëren draagvlak	Draagvlak in het bedrijf	4.3.1
Opzetten interne organisatie	Effectieve interne organisatie	4.3.2
Matching en keuze wervingskanaal	Globaal beeld van de match Een effectief wervingskanaal	4.3.3
Beheersing van kosten en risico's	Kosten en baten in evenwicht	4.3.4
Organisatie van de begeleiding	Waarborg voldoende begeleiding	4.3.5

4.3.1 Besluitvorming en het creëren van draagvlak

In fase 2A wordt op drie niveaus draagvlak gecreëerd. Op het niveau van de raad van bestuur en directie, op het niveau van de OR en op het niveau van afdelingshoofden en teamleiders. De aanpak op die drie niveaus verschilt.

Besluitvorming en draagvlak bij raad van bestuur en directie
Bij de grote bedrijven wordt in de regel op het niveau van de raad van bestuur en de directie besloten om te starten met een project. Hiervoor is draagvlak op het hoogste niveau in het bedrijf nodig. Voor een deel hebben de landelijk projectleider van het project 'Toonaangevende Werkgevers', de kenniscentra en SW-bedrijven in fase 1 al gezorgd voor draagvlak bij de directie. Daar waar er nog niet voldoende draagvlak is, nemen interne projectleiders of HR-managers het op zich om raden van bestuur en directies ertoe te bewegen deel te nemen. Zij maken daarbij grotendeels gebruik van dezelfde argumenten die in fase 1 ook zijn genoemd.

Bij de bedrijven met een werkgelegenheidsproject bleek het vrij eenvoudig om de raad van bestuur en de directie ertoe te bewegen het project uit te breiden met de doelgroep werknemers met beperkingen.

In de bedrijven waar cao-afspraken zijn gemaakt over het aannemen van werknemers met beperkingen werd verwezen naar deze afspraken. Het besluit om werknemers met een beperking aan te nemen, is dan een besluit om de cao-afspraken uit te voeren.

Bij een aantal middelgrote bedrijven die deelnamen aan de projecten van de kenniscentra werd het besluit binnen een filiaal genomen. Er vindt geen besluitvorming plaats op directieniveau. Het gaat in die gevallen om een beperkt aantal plaatsingen. Een bedrijfsleider of afdelingshoofd kan daarover zelf beslissen. Er is in die gevallen geen draagvlak op hoog niveau in de organisatie nodig.

Draagvlak OR

Bij een van de bedrijven stuitte het project op weerstand bij de OR. In dat bedrijf had de OR twee bezwaren. Zij zagen het principe van gelijke lonen voor gelijk werk in gevaar komen. Ten tweede was de OR bang voor verdringing van bestaand personeel. Als reactie op die bezwaren is een protocol opgesteld met regels voor deelname aan de pilot. Een van de regels was dat SW'ers alleen onder de cao van de SW gedetacheerd mochten worden. De vrees voor verdringing werd weggenomen door de afspraak dat SW'ers alleen ingezet zouden worden voor werkzaamheden waarvoor normaal gesproken uitzendkrachten werden ingehuurd.

Draagvlak bij teamleiders en afdelingshoofden

Draagvlak bij teamleiders en afdelingshoofden is nodig, omdat zij over het algemeen besluiten over individuele plaatsingen. De projectleiders bij toonaangevende werkgevers hechten veel belang aan het draagvlak onder teamleiders en afdelingshoofden en besteden hier veel tijd aan.

Zij gebruiken een aantal argumenten om de teamleiders en afdelingshoofden mee te krijgen in het project. Ten eerste gebruiken zij het argument dat het bestuur of de directie dit heeft besloten en er dus iets moet gebeuren. Een tweede argument zijn de cao-afspraken, die nagekomen moeten worden. Ten derde wijzen veel projectleiders erop dat de werknemers met een beperking de afdelingen wel iets opleveren, maar niets kosten. Door ervoor te zorgen dat de kosten van de werknemer met beperkingen niet op de afdeling drukken, wordt de bereidheid om werknemers met beperkingen een plek te geven groter. Dit gebeurt op twee manieren. Wat we het vaakst zagen, was dat de loonkosten en kosten voor begeleiding door het project of centraal in het bedrijf worden gedragen. Bij een beperkt aantal bedrijven werden de werknemers aangenomen op stageplekken, waardoor er helemaal geen loonkosten zijn.

In het proces van het creëren van draagvlak besteden projectleiders veel tijd aan het informeren van afdelingshoofden en teamleiders. Sommige toonaangevende werkgevers schakelden externe partijen (zoals re-integratiebureaus) in voor het overdragen van kennis en informatie over het werken met mensen met een beperking.[1] In een of meer bijeenkomsten wordt dan ingegaan op wat het betekent om te werken met een werknemer met bijvoorbeeld autisme. Volgens een van de projectleiders zijn medewerkers mede door deze bijeenkomsten enthousiast geworden voor het project.

Daarnaast benaderen projectleiders teamleiders en afdelingshoofden met de vraag of zij mogelijkheden zien voor werknemers met beperkingen en of zij zich willen inzetten voor de aanname en begeleiding van deze werknemers. Sommige projectleiders geven aan dat zij gericht zoeken naar 'mensgerichte'

[1] TW 16, TW 17, TW 18.

mensen, die willen en openstaan voor het project.[2] Een van de projectleiders heeft ervaren dat het per leidinggevende verschilt in hoeverre ze openstaan voor het aannemen van mensen met een beperking. Door direct leidinggevenden en teamleiders te benaderen kunnen projectleiders de afdelingen kiezen waar een plaatsing de meeste kans van slagen heeft.

Dat het nodig is om afdelingshoofden en teamleiders al vroeg in het proces te betrekken, blijkt uit een voorbeeld bij een van de toonaangevende werkgevers. In de beginfase van de pilot is bij dit bedrijf een werknemer op een afdeling geplaatst, zonder dat de teamleider geïnformeerd was over de komst van deze werknemer. Het resultaat was een slechte match en gebrek aan draagvlak bij de teamleider om andere werknemers met beperkingen te plaatsen op de afdeling.

Draagvlak onder klanten
Eén toonaangevende werkgever heeft behalve intern draagvlak ook onderzocht wat het draagvlak onder klanten is voor het aannemen van werknemers met beperkingen. Over het algemeen reageerden klanten positief op dit plan, waarbij klanten wel aangaven vooral mogelijkheden te zien voor functies zonder klantcontact.

De rol van intermediairs bij draagvlak creëren
De rol van intermediairs bij het creëren van intern draagvlak is beperkt. Bij de toonaangevende werkgevers is dit veelal een zaak van de interne project-leider. Een beperkt deel van de bedrijven schakelt een externe partij in. In die gevallen heeft de intermediair de rol om leidinggevenden te informeren over wat het betekent om met een collega met een beperking te werken.

4.3.2 Het opzetten van een interne organisatie

Voor het aannemen van werknemers met beperkingen is het nodig dat er een interne organisatie is die voldoende slagkracht heeft om de doelstellingen te realiseren. Het gaat bij veel werkgevers om een nieuw proces waar niet of nauwelijks ervaring mee is, waar weerstanden overwonnen moeten worden en interne en externe knelpunten opgelost moeten worden, waar diverse keuzes gemaakt moeten worden en waaraan ook risico's verbonden zijn. Het is van belang dat deze processen zo georganiseerd worden dat deze knelpunten en weerstanden opgelost en overwonnen kunnen worden en de risico's worden afgedekt. Zonder een effectieve interne organisatie kan de voortgang van het project in gevaar komen.

Vrijwel alle toonaangevende werkgevers kiezen voor een projectmatige aanpak, waarbij een projectleider, eventueel met projectmedewerkers, wordt aangesteld die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het project. Zij creëren draagvlak, regelen allerlei administratieve zaken en ondersteunen de

[2] TW 17, TW 18.

afdelingen waar de werknemers geplaatst worden bij werving en begeleiding van de kandidaten.

Organisatie binnen een bestaand project

De werkgevers die al een werkgelegenheidsproject hadden, organiseren het aannemen van werknemers met beperkingen ook binnen dit project. Het voordeel daarvan is dat er al de nodige methodieken zijn ontwikkeld en dat er ervaring is met het proces van het plaatsen van werknemers uit kwetsbare doelgroepen. Daarnaast is het vaak zo dat de kosten van werving, aanname en begeleiding onder het project vallen en niet drukken op de afdelingen. Dit betekent niet dat er voor nieuwe doelgroepen niets meer geregeld hoeft te worden. De organisatie moet nog achterhalen wat de werknemers uit de nieuwe doelgroep kunnen en welke begeleiding zij nodig hebben. Uit de ervaringen van een projectleider bij een toonaangevende werkgever met een bestaand project blijkt wel dat het creëren van draagvlak binnen de organisatie minder moeite kost dan wanneer er een nieuw project wordt opgezet.

Organisatie binnen een nieuw project

Er is ook een groep bedrijven die nog geen bestaand werkgelegenheidsproject had, maar in het kader van de pilot een project heeft opgezet. Bij deze bedrijven wordt in de regel ook een projectleider aangesteld. Voor deze bedrijven is het een geheel nieuw proces dat wordt ingevoerd.

Bij de meeste bedrijven is het project bij de afdeling HRM belegd, waar een medewerker in meer of mindere mate wordt vrijgesteld om als projectleider voor het project te werken. Bij één bedrijf hebben franchiseconsultants vanuit het hoofdkantoor de taak franchisenemers te adviseren en ondersteunen bij het aannemen van personeel. In het kader van het project is het een onderdeel van hun taak geworden om franchisenemers te wijzen op de mogelijkheden om voor een deel van de functies Wajongers aan te nemen en hen vervolgens te ondersteunen bij werving en begeleiding.

Geen interne organisatie

Er zijn ook werkgevers waar één persoon verantwoordelijk is voor de organisatie van werving, aanname en begeleiding. Dit gaat meestal om kleine bedrijven.

Een afdelingshoofd bij een van deze werkgevers heeft toestemming van zijn bedrijfsleider gekregen om mee te doen aan het project met de mededeling: “Als jij het ziet zitten moet je het doen”. De verdere uitvoering wordt volledig aan het afdelingshoofd overgelaten. Het afdelingshoofd verwacht dat, wanneer hij wegvalt er geen ruimte meer is voor werknemers met beperkingen, omdat niemand deze taken zal overnemen. Het aannemen van arbeidsgehandicapten is in die gevallen afhankelijk van één persoon en daarmee kwetsbaar.

Een vergelijkbare situatie zijn we tegengekomen bij een toonaangevende werkgever.[3] In dit bedrijf was een interne projectleider aangewezen, die er niet in slaagde om draagvlak te creëren binnen het bedrijf en niet goed wist hoe hij het project moest aanpakken. Hierdoor heeft het heel lang geduurd voordat het project op gang kwam.

De rol van intermediairs bij interne organisatie
De rol van intermediairs bij de interne organisatie is vooral die van sparringpartner. De intermediair motiveert de projectleider in deze fase om door te zetten. Bij een aantal toonaangevende bedrijven hebben de landelijke projectleiders een belangrijke rol gespeeld in het overwinnen van weerstanden of het oplossen van knelpunten. Het ging hierbij om het inbrengen van ervaringen van andere grote bedrijven, het leggen van contacten met wervingskanalen of het spelen van een bemiddelende rol tussen de bedrijven en de wervingskanalen.
Over het algemeen geldt wel dat hoe minder interne organisatie, hoe minder voorbereidingen worden gedaan in fase 2A en des te groter de rol van de intermediair is bij de werving en aanname. Dit is met name het geval bij kleinere bedrijven.

4.3.3 Matching en keuze wervingskanaal

Om uiteindelijk te komen tot duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking, moet al voordat de werving start een keuze worden gemaakt voor een doelgroep, er moet zicht zijn op de mogelijkheden van die doelgroep en er moeten functies, werk of taken geïdentificeerd zijn die door deze doelgroep uitgevoerd kunnen worden. Er moet dus sprake zijn van een goed beeld van de globale match en er moet een wervingskanaal gekozen worden dat uiteindelijk geschikte kandidaten kan leveren. We zien dat bedrijven in fase 2A verschillende matchingsmethodieken inzetten:
1. vraaggerichte matching;
2. aanbodgerichte matching;
3. geïntegreerde matching.

Ad 1 Volledig vraaggerichte matching
Een volledig vraaggerichte matchingsmethodiek start bij een bestaande functie, waarvoor een geschikte kandidaat wordt gezocht. De werkgever wil daarbij niet of nauwelijks aanpassingen aan de functie doen om een werknemer met beperkingen te kunnen plaatsen. Deze matchingsmethodiek komt bij een paar toonaangevende werkgevers voor. Deze vorm van matching past het beste bij werkgevers die laaggeschoold werk hebben dat aansluit bij de mogelijkheden van de doelgroep en niet aangepast hoeft worden. Echter, meestal zijn er ook aanpassingen nodig bij laaggeschoold werk. We zijn ook een aantal keren vraaggerichte matching tegengekomen bij hoger geschoold werk.

[3] TW 11.

> De eis aan kandidaten is een hbo-opleiding (hts-informatica of heao-bedrijfskundige informatica) of een wo-opleiding (technisch profiel), bij voorkeur met ervaring in ICT. Iemand zonder het betreffende diploma met soortgelijke vaardigheden en bijvoorbeeld een mbo-opleiding, komt ook in aanmerking.'
> Projectleider TW 15

De toeleverancier heeft bij vraaggerichte matching weinig invloed op het matchingsproces. De toeleverancier wordt pas laat in het proces betrokken en wordt dan alleen gevraagd om kandidaten te leveren. Voorlichting over en ondersteuning bij het doen van functieaanpassingen is niet aan de orde.

Ad 2 Volledig aanbodgerichte matching
Het startpunt bij aanbodgerichte matching is een kandidaat. Op basis van het profiel van een kandidaat worden er passende taken of een passende functie gezocht. We zijn één toonaangevende werkgever tegengekomen die deels gebruikmaakt van aanbodgerichte matching. Een re-integratiebedrijf levert een profiel van een kandidaat en vervolgens zoekt de werkgever daar een plek bij. SW-bedrijven maken vaak gebruik van aanbodgerichte matching. Het startpunt bij SW-bedrijven kan een individuele kandidaat zijn, maar ook een groep SW-medewerkers met bepaalde kenmerken.

Ad 3 Geïntegreerde matching
Bij een geïntegreerde matchingsmethodiek wordt tegelijk naar de mogelijkheden van werknemers met een beperking gekeken en naar beschikbare functies, werk of taken binnen het bedrijf. Werkgever en toeleverancier werken daartoe al in een vroeg stadium samen. Deze vorm van matching komt vaker voor dan volledig vraaggerichte of volledig aanbodgerichte matching en kent vier varianten:

a. individuele aanpassing van functies;
b. leer-werkplekken;
c. functiedifferentiatie;
d. werkprocessen isoleren.

Ad 3a: Geïntegreerde matching: individuele aanpassing van functies
Een veel voorkomende manier van matchen is dat werkgevers functies zoeken waar werknemers met beperkingen op geplaatst kunnen worden. De toeleverancier zoekt vervolgens naar geschikte kandidaten die bij deze functies passen. De kandidaten hoeven niet aan alle functie-eisen te voldoen, omdat op individuele basis nog aanpassingen mogelijk zijn.

Een deel van de werkgevers kiest voor deze vorm van geïntegreerde matching omdat zij verwachten dat bepaalde vacatures in de toekomst moeilijk te vervullen zijn. Zij proberen Wajongers en/of SW'ers te vinden die zo goed mogelijk passen bij deze vacatures.

Een variant op deze vorm van geïntegreerde matching zijn de zogenaamde ingroeifuncties. Een werknemer met beperkingen wordt aangenomen op een

bepaalde functie, maar hoeft niet direct de volledige functie uit te voeren. De taken worden langzamerhand uitgebreid totdat het maximaal haalbare voor de specifieke werknemer is bereikt.

Ad 3b: Geïntegreerde matching: leer-werkplekken
Een andere variant van geïntegreerde matching is de plaatsing op leer-werkplekken. Bij de leer-werkplekken die wij bij toonaangevende bedrijven zijn tegengekomen wordt de uiteindelijke functie waarvoor wordt opgeleid niet aangepast. Kandidaten volgen tegelijkertijd een mbo-opleiding. Intensieve begeleiding op de werkvloer moet ervoor zorgen dat de kandidaten aan het einde van het traject geschikt zijn voor de functie. De toeleverancier zoekt daarvoor samen met de werkgever naar kandidaten met voldoende leervermogen om uiteindelijk aan de functie-eisen te kunnen voldoen.

De intermediairs moeten op basis van leerpotentieel kandidaten aanleveren. Zij hebben louter de rol van toeleverancier. In de praktijk blijkt het moeilijk te zijn voor toeleveranciers om goed in te schatten wat het leervermogen van kandidaten is, waardoor het leveren van voldoende kandidaten soms moeizaam gaat. De toeleveranciers hebben over het algemeen geen rol meer in de begeleiding van de kandidaten op de leer-werkplek. SW-bedrijven hebben geen rol bij dit soort leer-werkplekken.

Ad 3c: Geïntegreerde matching: functiedifferentiatie
Bij functiedifferentiatie worden bestaande functies gesplitst in twee delen, waardoor nieuwe functies ontstaan die door werknemers met een beperking uitgevoerd kunnen worden. Een bijkomend voordeel is dat de vaste werknemers worden ontlast. Zij kunnen zich richten op het deel van de functie dat op hun eigen niveau is. Hierdoor heeft het bedrijf op termijn minder van deze werknemers nodig. Bedrijven die een tekort aan personeel verwachten en functies vanaf mbo-niveau 2 of hoger hebben, zijn eerder geneigd om functiedifferentiatie toe te passen. Voor hen is er een noodzaak om werkprocessen anders in te richten.

> Eén groot bedrijf (TW 5) heeft in samenwerking met een SW-bedrijf functie-differentiatie toegepast. Het bedrijf en het SW-bedrijf hebben gezamenlijk twee functieprofielen opgesteld. De routinematige onderdelen uit de functies zijn behouden en de functies zijn ontdaan van uitzonderingstaken. Men heeft gekozen voor de functies magazijnmedewerker en procesoperator. Bij de functie van magazijnmedewerker is het bestaande profiel aangepast en zijn er onderdelen uit het oorspronkelijke profiel geschrapt. Bij de functie van procesoperator hebben het bedrijf en het SW-bedrijf een heel nieuw profiel opgesteld op basis van wat SW'ers kunnen en op basis van binnen het bedrijf aanwezige werkzaamheden. Het resultaat is dat vijf SW'ers zijn gestart (september 2010).

REGIOPLAN

> ‘De begeleiders van het SW-bedrijf houden interviews met reguliere medewerkers van ons bedrijf over wat de medewerkers de hele dag doen, met een focus op taken die ze uitvoeren maar die formeel niet in hun functie zijn opgenomen. Denk bijvoorbeeld aan het tussendoor schoonmaken van een balie door een baliemedewerker. Op basis van de interviews wordt een takenlijst opgesteld. Het gaat om taken waar geen tijdsdruk op zit.’
> Projectleider TW 20

Een deel van de bedrijven in de pilot is terughoudend in het op deze manier aanpassen van functies.
In het project van kenniscentrum PMLF was functiedifferentiatie van de functie van operator (op mbo-niveau) een van de uitgangspunten in het project. In de taakanalyses die in het kader van dit project bij vijf bedrijven zijn uitgevoerd, zijn geen volledig geschikte functies gevonden, maar konden wel geschikte taken bij verschillende functies benoemd worden. In twee van de vijf bedrijven zijn vervolgens werknemers met een beperking geplaatst. In het ene bedrijf ging het om drie tijdelijke arbeidsrelaties met SW-werknemers en in het andere bedrijf om vier keer vier vso-leerlingen die in het kader van hun opleiding een half jaar lang één dagdeel per week bij het bedrijf werkten.
Bij de drie bedrijven waar geen werknemers met een beperking zijn geplaatst, was dit het gevolg van de economische situatie, niet van de ongeschiktheid van de geselecteerde taken.

Functiedifferentiatie wordt meestal begeleid door SW-bedrijven of UWV. We zijn enkele voorbeelden tegengekomen waarbij de functiedifferentiatie is toegepast op een functie van een groep werknemers, waardoor ook meerdere werknemers met een beperking op de nieuwe functie geplaatst konden worden. Ook zijn we enkele voorbeelden tegengekomen waarbij het om de functie van één werknemer ging waaruit de eenvoudigere taken in een nieuwe functie zijn overgeheveld. In de nieuwe functie kon dan één werknemer met een beperking geplaatst worden.

Ad 3d: Geïntegreerde matching: werkprocessen isoleren
Een laatste variant van geïntegreerde matching is de vorm waarbij een compleet werkproces wordt geïsoleerd. Dit werkproces wordt dan uitgevoerd door een groep werknemers met beperkingen. Deze vorm komt alleen voor bij de groepsdetacheringen van SW-bedrijven.

> Het bedrijf dat kinderwagens assembleert werkt bijna uitsluitend met SW’ers. In principe is het de bedoeling dat de SW’ers alle werkzaamheden kunnen verrichten, zodat er kan worden gerouleerd, maar in de praktijk hebben veel SW’ers een vaste plek in het assemblageproces. Daarin kan rekening worden gehouden met wat iemand kan en wil.
> Casus ‘SW Binnenste Buiten’ van Kenniscentrum Handel

De rol van intermediairs in het matchingsproces
Toeleveranciers hebben een belangrijke rol bij de matching. Bij alle vormen van geïntegreerde matching worden zij al vroeg betrokken bij het matchingsproces. Bij aanbodgerichte matching ligt het initiatief bij de toeleverancier; het gaat meestal om SW-bedrijven. Bij vraaggerichte matching worden toeleveranciers pas in fase 3 bij de werving ingeschakeld. Wanneer er geen toeleverancier betrokken wordt bij de matching in fase 2A, is het risico groter dat er bij de werving geen geschikte kandidaten geleverd kunnen worden.

Binnen het project van kenniscentrum Calibris was een zorginstelling geworven die bereid was deel te nemen aan het project. Het kenniscentrum heeft samen met de zorginstelling functieprofielen opgesteld, zonder de inbreng van de toeleveranciers. Vervolgens bleken de functieprofielen voor de toeleveranciers moeilijk te hanteren (te algemeen, te hoog gegrepen) en konden er geen kandidaten worden geleverd.

Voorbeelden van methoden die intermediairs inzetten in het matchingsproces zijn de Wajong-scan en het Wajong-bedrijfsadvies van UWV en de werkplekanalyses of taakanalyses van SW-bedrijven.

De Wajong-scan en het Wajong-bedrijfsadvies zijn producten van UWV. Bij de Wajong-scan brengt een gespecialiseerd bureau de kenmerken van een bedrijf in kaart en adviseert over de mogelijkheden voor Wajongers in het bedrijf. Het gaat hierbij met name over de cultuur binnen het bedrijf. Bij het Wajong-bedrijfsadvies onderzoekt het bedrijf samen met UWV waar een Wajonger zou kunnen werken in het bedrijf.

Voor een Wajong Bedrijfsadvies gaat een daartoe getrainde arbeidsdeskundige van UWV binnen een bedrijf op zoek naar taken die door Wajongers uitgevoerd kunnen worden. Hierbij wordt op functie- en taakniveau onderzocht of takenafsplitsing mogelijk is. Ook komen facetten als cultuur en HRM aan bod om uiteindelijk een beeld te krijgen of de organisatie en de werkomgeving geschikt zijn voor Wajongers. De UWV arbeidsdeskundige stelt een advies op waarin de taken naar voren komen die geschikt zijn voor Wajongers, met de eisen, kennis en vaardigheden (competenties) die daarbij horen. In dat advies wordt ook aangegeven welke functies samen te stellen zijn en hoeveel Wajongers hierop te plaatsen zouden zijn.

SW-bedrijven doen iets vergelijkbaars met werkplekanalyses en taakanalyses, waarbij zij binnen een bedrijf op zoek gaan naar mogelijkheden voor de eigen doelgroep.

Mate van succes bij matchingsmethodieken
In hoeverre de verschillende matchingsmethodieken succesvol zijn, moet blijken in de fase van werving en aanname. In hoofdstuk 6 komt naar voren dat, ondanks de keuze voor geïntegreerde matching, niet altijd een goede globale match is gemaakt. De toeleverancier kan dan geen kandidaten leveren die aan het profiel voldoen.

De keuze voor een wervingskanaal
Op basis van de gekozen doelgroep en het soort werk moeten bedrijven vervolgens een effectief wervingskanaal kiezen dat voldoende geschikte kandidaten in een acceptabele termijn kan leveren.

Bij de meer vraaggerichte matchingsmethodieken ('volledig vraaggericht' (1), 'leer-werkplekken' (3b) en een deel van 'individuele aanpassing van functies' (3a)) moeten er echt kandidaten geworven worden. Er is dan in fase 2A maar beperkt sprake van samenwerking met toeleveranciers. Deze bedrijven kiezen vaak voor UWV of re-integratiebedrijven als wervingskanaal.
Bij de meer aanbodgerichte matchingsmethodieken is er altijd samenwerking met toeleveranciers in fase 2A. Er is dan al vroeg in fase 2A gekozen voor een toeleverancier. Bij 'functiedifferentiatie' (3c) en 'werkprocessen isoleren' (3d) is dat meestal een SW-bedrijf. Bij 'individuele aanpassing van functies' (3a) wordt ook gekozen voor UWV.

Er zijn ook vrij veel voorbeelden van vooral mkb-bedrijven waar het initiatief voor de aanname van werknemers met een beperking bij een toeleverancier lag. Bijna altijd gaat het hier om SW-bedrijven. In deze gevallen hoeft het bedrijf geen keuze meer te maken voor de doelgroep (SW'ers) en voor het soort dienstverband (detachering). Dan moet alleen onderzocht worden welk werk geschikt is voor de doelgroep. Het gaat hier dus om voorbeelden van aanbodgerichte matching.

In tabel 4.2 is de relatie tussen de matchingsmethodieken (fase 2) en het wervingskanaal (fase 3) weergegeven. De matchingsmethodieken zijn geordend van volledig vraaggericht naar volledig aanbodgericht.

Tabel 4.2 Relatie tussen matchingsmethodiek en wervingskanaal

Matchingsmethodiek	Wervingskanaal
Volledig vraaggerichte matching (1)	UWV of re-integratiebedrijven
Leer-werkplekken (3b)	UWV of re-integratiebedrijven
Individuele aanpassing van functies (3a)	UWV, SW-bedrijven of re-integratiebedrijven
Functiedifferentiatie (3c)	SW-bedrijven of UWV
Werkprocessen isoleren (3d)	SW-bedrijven of UWV
Volledig aanbodgerichte matching (2)	SW-bedrijven of re-integratiebedrijven

4.3.4 Beheersing van kosten en risico's

Het proces van matching moet er uiteindelijk voor zorgen dat er goede matches tot stand komen tussen werknemers met een beperking en het werk dat uitgevoerd moet worden. Een goede match zorgt ervoor dat de werknemer productief is en dus baten voor het bedrijf oplevert.
In dit stadium zijn daarnaast de (vermeende) risico's een belangrijk ingrediënt in de afweging tussen kosten en baten. Bedrijven volgen daarbij twee strategieën om de risico's te minimaliseren, namelijk het beperken van de

omvang van het project en de inzet van flexibele arbeidsrelaties. Op deze twee strategieën gaan we in deze paragraaf in.

Beperken omvang project

De omvang van de projecten van de grote toonaangevende bedrijven is bijna altijd beperkt. Meestal gaat het om een doelstelling van tussen de tien en twintig plaatsingen. Er zijn enkele uitzonderingen van bedrijven die (veel) meer plaatsingen beogen. Bijna alle bedrijven zijn aan het experimenteren. Zij willen ervaring opdoen met werknemers met een beperking om vast te stellen welke mogelijkheden dit biedt voor het bedrijf, welke kosten het met zich meebrengt en om een beeld te krijgen van de risico's. De bescheiden omvang van de projecten is een belangrijk middel om de risico's te beperken.

De mkb-bedrijven die betrokken zijn bij de projecten van de kenniscentra en het project 'SW & MKB' formuleren meestal geen doelstellingen over aantallen te plaatsen werknemers met een beperking. Het gaat bijna altijd om een of twee concrete plaatsingen.

Keuze voor flexibele arbeidsrelaties

De keuze voor het soort dienstverband is belangrijk voor bedrijven om de risico's bij de aanname van werknemers met een beperking te minimaliseren.

Ongeveer een derde van de toonaangevende bedrijven kiest voor detachering van SW-werknemers. De belangrijkste overweging om te kiezen voor detachering is dat de werkgever nauwelijks risico's loopt: de inzet van de SW-werknemer kan worden afgestemd op fluctuaties in de productie, er wordt begeleiding geleverd en de werkgeversrol wordt door het SW-bedrijf vervuld. Vaak is de keuze voor detachering het gevolg van de keuze van de doelgroep: SW'ers. 'Begeleid werken WSW' zijn we niet tegengekomen.

Ook ongeveer een derde van de toonaangevende werkgevers kiest voor een regulier tijdelijk dienstverband. Het gaat in deze gevallen vooral om plaatsingen van Wajongers, waarbij gebruik wordt gemaakt van een proefplaatsing. Bij de tijdelijke dienstverbanden geeft het grootste deel van de werkgevers vooraf een maximumduur aan, bijvoorbeeld een jaarcontract. Deze keuze voor de contractduur wordt vaak ingegeven door de mogelijkheden die subsidies bieden. Zo zijn er verschillende werkgevers die tijdelijke dienstverbanden van negen maanden aanbieden, waarvan de eerste drie maanden een proefplaatsing betreft. De voorwaarde voor een proefplaatsing is namelijk dat de werkgever de intentie heeft de werknemer na afloop van de proefplaatsing een contract voor minimaal zes maanden aan te bieden.

Een aantal bedrijven met een bestaand werkgelegenheidsproject werkt met leer-werkplekken. Het uitgangspunt bij de leer-werkplekken is dat de kandidaten na afloop van de leer-werkplek in staat zijn om al dan niet met ondersteuning de functie uit te voeren. Het uitgangspunt is een tijdelijk

dienstverband van één of anderhalf jaar waarbij verlenging niet aan de orde is. Kandidaten worden ondersteund bij het zoeken naar ander werk.

Twee toonaangevende bedrijven bieden stages aan voor mensen met een beperking. Zij werken met behoud van uitkering, zodat er voor de werkgever geen loonkosten zijn. Het doel van de stage is om werkervaring op te doen en op die manier de kans op uitstroom naar een betaalde baan te vergroten. Kenniscentrum Handel merkt dat werkgevers als gevolg van de economische crisis vrijwel uitsluitend stages aanbieden en geen reguliere dienstverbanden willen aangaan met werknemers met een beperking.

De rol van intermediairs bij beheersing van kosten en risico's
Afhankelijk van de doelgroep hebben bedrijven te maken met SW-bedrijven, UWV of re-integratiebedrijven. De rol van de verschillende toeleveranciers bij de keuze voor het type dienstverband is vooral het informeren over de mogelijkheden van de doelgroep en het inzichtelijk maken van de kosten en baten van de verschillende typen arbeidsrelaties. Het gaat hier ook om voorlichting over mogelijkheden voor subsidies, voorzieningen, begeleidingsmogelijkheden en mogelijkheden om risico's te beperken.

De keuze voor de doelgroep en het dienstverband hangt overigens grotendeels samen met het type wervingskanaal. Werkgevers die samenwerken met SW-bedrijven komen vanzelfsprekend uit bij SW-medewerkers en werkgevers die met UWV of re-integratiebedrijven samenwerken, bij andere doelgroepen. Zoals gezegd is niet altijd duidelijk of een werkgever eerst kiest voor een doelgroep en dan voor een wervingskanaal of andersom. Bij werkgevers die volledig vraaggericht werven is dit wel duidelijk en heeft de toeleverancier weinig invloed op de keuze van het dienstverband. De toeleverancier krijgt alleen de opdracht geschikte kandidaten te leveren. Werkgevers met een bestaand werkgelegenheidsproject kiezen ook zonder ondersteuning van toeleveranciers voor een doelgroep en een type dienstverband. Zij hebben een interne organisatie die in staat is deze keuzes zelf te maken en zetten de toeleveranciers alleen in voor de levering van kandidaten. Bij de aanbodgerichte matching ligt het initiatief doorgaans juist bij de toeleverancier en is het niet de werkgever die een toeleverancier kiest.

4.3.5 Opzetten organisatie begeleiding

Voldoende, goede begeleiding wordt door vrijwel alle werkgevers als een noodzakelijke voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie benoemd. Bedrijven bereiden zich echter in fase 2A maar in beperkte mate voor op de begeleiding. We maken in deze paragraaf een onderscheid tussen de voorbereidingen voor de interne en voor de externe begeleiding.

Het organiseren van interne begeleiding
Het grootste deel van de werkgevers organiseert in fase 2A zelf nog geen interne begeleiding. Dit wordt na aanname geregeld en afgestemd op de behoefte van de individuele werknemer met een beperking. Een uitzondering daarop zijn de bedrijven met de leer-werkplekken. Binnen deze projecten is een vorm van intensieve, interne begeleiding georganiseerd, die voor iedere nieuwe instromer in het project wordt ingezet en die is afgestemd op de begeleiding die vanuit de opleiding wordt gegeven. Bij een van deze bedrijven, die alle begeleiding intern heeft georganiseerd, is de organisatie van de interne begeleiding onderdeel van het projectplan.

Bedrijven met een bestaand werkgelegenheidsproject hebben binnen het project, naast de begeleiding van de werknemer, ook ondersteuning van leidinggevenden georganiseerd.

> “Het is van belang dat je de begeleiders begeleidt. Je kunt de begeleiding van de begeleiders niet aan de afdelingen overlaten. Je moet dat centraal organiseren.”
> Projectleider TW 2

Het organiseren van de externe begeleiding
Over externe begeleiding worden in deze fase al wel afspraken gemaakt met toeleveranciers. SW-bedrijven bieden altijd een vorm van externe begeleiding aan. Dit is voor een deel van de werkgevers een voorwaarde voor het werken met werknemers met een beperking. Bij individuele detacheringen maken werkgevers afspraken over de aard en intensiteit van de begeleiding die door het SW-bedrijf geleverd gaat worden. Bij groepsdetacheringing wordt de begeleiding altijd meegeleverd door het SW-bedrijf. Voor bedrijven die via SW-bedrijven werven, is er dus ook minder noodzaak om in deze fase de interne begeleiding al te organiseren.

Bedrijven die met UWV of re-integratiebedrijven samenwerken, krijgen van de toeleveranciers informatie over wat zij kunnen verwachten van de begeleiding die de jobcoach van de werknemers kan bieden. Verder wordt er in dit stadium meestal niets gedaan aan het organiseren van de externe begeleiding.

4.4 Succes- en faalfactoren

Succes
Fase 2A is succesvol als het bedrijf de voorbereidingen heeft gedaan die noodzakelijk zijn voor het tot stand brengen van een ‘goede match’ met een of meer werknemers met een beperking.

In deze paragraaf gaan we in op de vraag wat de werkgever kan bijdragen aan dit succes, welke succes- en faalfactoren er zijn en wat de invloed van wet- en regelgeving is op het succes. We maken hierbij onderscheid tussen interne en

externe succesfactoren. Met interne succesfactoren bedoelen we factoren waarop de werkgever invloed kan uitoefenen. Op externe succesfactoren heeft de werkgever geen invloed.

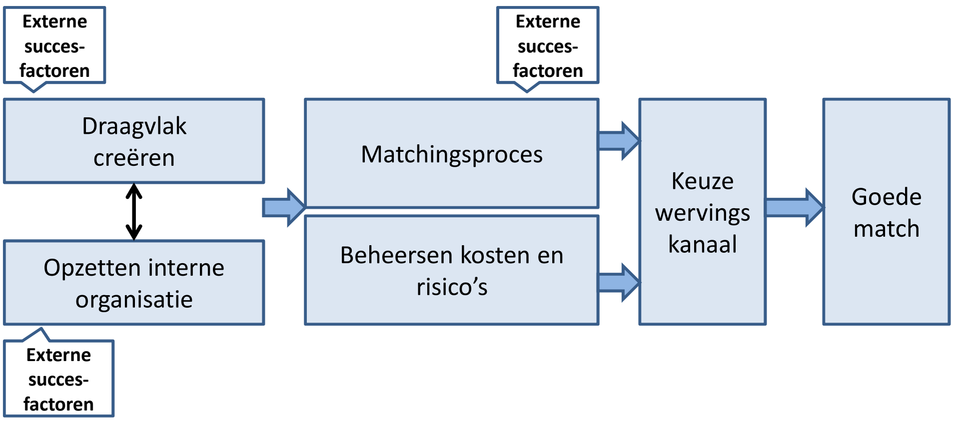
Randvoorwaarden in eerdere fase

In de eerste plaats moet de werkgever de randvoorwaarde uit de eerdere fase 1 realiseren: de intentie van de manager/beslisser om in het bedrijf mensen met een beperking aan te nemen, moet niet uitsluitend gebaseerd zijn op de persoonlijke overtuigingen van de manager, maar ook op het belang en de mogelijkheden van het bedrijf.

Wat kan de werkgever in fase 2A doen?

In fase 2A staat het matchingsproces centraal. Dit moet erin resulteren dat er een realistisch beeld is van de doelgroep in relatie tot de beschikbare functies of taken binnen het bedrijf. Dit is essentieel voor het tot stand brengen van een goede match in fase 3. Het proces van het beheersen van kosten en risico's is hier onlosmakelijk mee verbonden. Deze twee voorbereidingsprocessen moeten er samen voor zorgen dat er een effectief wervingskanaal wordt gekozen dat uiteindelijk geschikte kandidaten levert voor een goede match. Het creëren van draagvlak en het opzetten van een effectieve interne organisatie zijn noodzakelijke randvoorwaarden om het matchingsproces tot een goed einde te brengen. In figuur 4.1 zijn de onderlinge relaties tussen de verschillende voorbereidingsprocessen opgenomen.

Figuur 4.1 Voorbereidingen in fase 2A[4]



Voordat de werkgever met het matchingsproces begint, moet hij dus een effectieve interne organisatie opzetten en zorgen voor draagvlak in het bedrijf.

[4] Het organiseren van de begeleiding (4.3.5) wordt slechts door een kleine groep bedrijven in fase 2A ter hand genomen; het gaat hier om bedrijven die met leer-werkplekken werken en waarbij de begeleiding ingewikkelder is dan in andere gevallen. Wij zien in fase 4, de arbeidsrelatie, geen aanwijzingen dat het vooraf organiseren van de begeleiding noodzakelijk is. Daarom is dit voorbereidingsproces niet opgenomen in figuur 4.1.

Interne succesfactoren bij het matchingsproces
Voor het matchingsproces zijn twee interne succesfactoren van belang. In de eerste plaats is de bereidheid van de werkgever om (zo nodig) functies aan te passen van belang voor een succesvol matchingsproces. Er zijn verschillende bedrijven die hiertoe niet bereid waren en daardoor uiteindelijk moesten besluiten dat het aannemen van werknemers met een beperking niet mogelijk was. Andere bedrijven die geen functieaanpassingen wilden, hebben heel veel tijd moeten steken in de werving om voldoende geschikte kandidaten te vinden.

Een tweede interne succesfactor voor het matchingsproces is een tijdige samenwerking met een toeleverancier. Deze toeleverancier moet een goed beeld hebben van de (on)mogelijkheden van werknemers met een beperking in relatie tot het werk dat in het bedrijf gedaan moet worden. Daarnaast kan de toeleverancier behulpzaam zijn bij de beheersing van kosten en risico's door voorlichting te geven over voorzieningen, subsidies en mogelijkheden voor externe begeleiding.

Externe succes- en faalfactoren
De vraag is vervolgens welke externe succes- en faalfactoren het succes in fase 2A bevorderen dan wel belemmeren, waarop de werkgever beperkt of geen invloed heeft. We onderscheiden daarbij drie categorieën van externe succesfactoren, die ook in figuur 4.1 zijn opgenomen:
(1) succesfactoren die het creëren van draagvlak gemakkelijker maken;
(2) succesfactoren die van invloed zijn op het opzetten van een effectieve interne organisatie;
(3) succesfactoren die direct van invloed zijn op het succes van het matchingsproces.

Ad 1 Externe succesfactoren bij het creëren van draagvlak
De externe succesfactoren voor het creëren van draagvlak in het bedrijf zijn dezelfde als voor succes in fase 1. Immers, fase 1 is het startpunt van het creëren van draagvlak. Op deze succesfactoren zijn we in hoofdstuk 3 uitgebreid ingegaan en zullen we daarom hier niet opnieuw bespreken.

Ad 2 Externe succesfactoren voor een effectieve interne organisatie
We zijn één externe succesfactor tegengekomen die het realiseren van een effectieve interne organisatie gemakkelijker maakt, namelijk de aanwezigheid van een bestaand werkgelegenheidsproject. In die gevallen is er al een bestaande structuur, waarin de nieuwe doelgroep gemakkelijk ingepast kan worden.

Het creëren van draagvlak wordt overigens gemakkelijker als er (al) een effectieve interne organisatie is en andersom kan draagvlak bij het management ervoor zorgen dat het gemakkelijker wordt om een effectieve interne organisatie op te zetten.

Ad 3 Externe succesfactoren voor het matchingsproces
De beschikbaarheid van geschikt werk voor werknemers met een beperking is een belangrijke externe succesfactor voor het slagen van het matchingsproces. Dit kan op de eerste plaats gaan om laaggeschoold werk. Een aantal werkgevers gebruikt het argument om geen werknemers met een beperking aan te nemen, dat zij niet beschikken over laaggeschoold werk. Daarnaast kan het ook gaan om werk waarvoor een hogere opleiding vereist is, waarvoor een specifieke groep werknemers met een beperking geschikt is. Een voorbeeld hiervan is de functie van test engineer waarvoor een bepaalde categorie mensen met een stoornis in het autistisch spectrum geschikt bleek. Dit soort koppelingen zijn we bij verschillende toonaangevende werkgevers tegengekomen.
Verder zijn er voorbeelden van bedrijven die te maken krijgen met personeelsbehoefte op de middellange termijn en door middel van functiedifferentiatie functies kunnen creëren die geschikt zijn voor werknemers met een beperking. Door de economische crisis zijn er slechts enkele bedrijven die het matchingsproces via deze weg hebben ingezet.

Tot slot merken we op dat in bedrijven waar geen geschikte functies aanwezig zijn, het belang van de bereidheid tot aanpassing van functies groter wordt.

Invloed van wet- en regelgeving
Wet- en regeling speelt in fase 2A vooral bij het proces ‘beheersing van kosten en risico’s’. We hebben gezien dat in dit stadium het beperken van risico’s heel belangrijk is voor werkgevers. Met name de keuze voor het soort dienstverband is belangrijk voor bedrijven om de risico’s bij de aanname van werknemers met een beperking te minimaliseren. De mogelijkheden die wet- en regelgeving bieden, zijn hierbij van groot belang.

Op de eerste plaats kiezen veel bedrijven voor een detacheringsconstructie vanuit SW-bedrijven. De financieringssystematiek van de Wsw zorgt ervoor dat er flexibel omgegaan kan worden met fluctuaties in de productie, dat de inleenvergoeding die werkgevers betalen, gerelateerd is aan de productiviteit van de werknemer, dat er externe begeleiding geboden kan worden en dat de werkgever nauwelijks administratieve lasten heeft. De werkgever heeft hierdoor nauwelijks risico’s en de kosten en baten zijn in evenwicht.

Wanneer het niet gaat om SW’ers, maar Wajongers kiezen bedrijven meestal voor tijdelijke dienstverbanden. Vaak wordt er gebruikgemaakt van een proefplaatsing (met behoud van uitkering) om de werknemer eerst zonder risico’s te kunnen beoordelen. Daarnaast maken de meeste werkgevers gebruik van loondispensatie of loonkostensubsidie om de loonkosten in overeenstemming te brengen met de productiviteit van de werknemer. De keuze voor de contractduur wordt vaak ingegeven door de mogelijkheden die subsidies bieden. Proefplaatsing, loondispensatie en loonkostensubsidies zijn dus belangrijke instrumenten voor de beheersing van risico’s en kosten.

5 FASE 2B: VOORBEREIDING WERKNEMERS[1]

5.1 Inleiding

Naast het interne proces van voorbereidingen voor werving en aanname bij werkgevers is het van belang dat potentiële werknemers met een beperking goed voorbereid en opgeleid worden, zodat zij voldoen aan de eisen van de werkgevers. Dit noemen wij fase 2b.

Wij spreken van succes in fase 2b als:

- een opleidingsprogramma mensen met een beperking zo opleidt dat zij voldoen aan de eisen en wensen van werkgevers; of
- als een toeleider na een vraag van een werkgever snel voldoende geschikte kandidaten kan leveren die voldoen aan de eisen en wensen van die werkgever.

We beschrijven in dit hoofdstuk eerst in het kort welke aanpassingen de toeleiders en opleidingsinstituten hebben doorgevoerd (paragraaf 5.2) en wat de rol van kenniscentra en andere externe actoren daarbij is geweest (paragraaf 5.3). Vervolgens kijken we hoe bij de voorbereiding en opleiding rekening is gehouden met de wensen en eisen van werkgevers (paragraaf 5.4). Tot slot gaan we in op de resultaten in termen van plaatsingen bij werkgevers en de succes- en faalfactoren die daaruit afgeleid kunnen worden (paragraaf 5.5).

5.2 Aanpassingen bij SW-bedrijven en opleidingen

In deze paragraaf beschrijven we de aanpassingen die SW-bedrijven en opleidingen hebben doorgevoerd om mensen met een beperking beter voor te bereiden op werk bij reguliere werkgevers. We gaan achtereenvolgens in op de aanpassingen bij SW-bedrijven (5.2.1) en bij scholingsinstellingen (5.2.2).

5.2.1 Aanpassingen bij SW-bedrijven

De SW-bedrijven die betrokken zijn geweest bij het project ‘SW & MKB: Samen aan het Werk’ hebben verschillende methodieken uitgeprobeerd om werkgevers te bereiken en te motiveren. Daarbij bleek dat er ook aanpassingen nodig waren in de interne organisatie om goed te kunnen aansluiten op de werkgeversbenadering. Ook de SW-bedrijven die participeerden in de projecten van de kenniscentra stelden vast dat er binnen hun eigen organisatie aanpassingen nodig waren. Hieronder benoemen we de

[1] Dit hoofdstuk is gebaseerd op interviews met drie opleidingen en negen SW-bedrijven.

aanpassingen die de SW-bedrijven hebben doorgevoerd en beschrijven we een aantal voorbeelden uit de praktijk.

Tussenstappen

Een eerste aanpassing die verschillende SW-bedrijven hebben doorgevoerd, is het creëren van tussenstappen voor SW-werknemers op weg naar werken bij een reguliere werkgever. Voorbeelden hiervan zijn de interne wasserij en de flexafdeling bij de AM Groep en de plaatsing van een groep SW-werknemers in een apart gebouw door De Risse.

Interne wasserij AM Groep

Om de beweging naar buiten te faciliteren, heeft de AM Groep voor SW-werknemers een tussenstap gecreëerd, die de afstand tot werken buiten de SW-organisatie verkleint. Het gaat om de overname van de interne wasserij door twee commerciële bedrijven. Hierdoor kunnen zwakkere medewerkers, binnen de muren van de AM Groep, toch gedetacheerd worden bij een commercieel bedrijf, maar zich binnen de interne wasserij ontwikkelen en mogelijk uitstromen naar andere (individuele) detacheringen. Op deze manier is de interne wasserij een fase in het onthechtingsproces.

Flexafdeling AM Groep

Daarnaast fungeert bij de AM Groep ook de flexafdeling als een fase in het onthechtingsproces. Bij binnenkomst bij de AM Groep wordt er een assessment afgenomen en een diagnose gesteld. Daarin worden zowel de zienswijze van de SW-medewerker als die van de leidinggevende betrokken en wordt duidelijk waar mogelijkheden, wensen en knelpunten liggen. Wie goed gekwalificeerd is, kan direct door naar de wasserij of een andere externe plek. Voor wie nog niet naar een externe werkplek kan, maar wel mogelijkheden heeft, fungeert de flexafdeling als tussenstap. Vanuit de flexafdeling kunnen SW-medewerkers regulier werken, onder andere bij de interne wasserij, maar ook op andere werkplekken in de omgeving.

Een apart gebouw voor de uitstroomgroep bij De Risse

De Risse heeft een groep SW-medewerkers geselecteerd en hen in een aparte groep in een ander gebouw geplaatst met de boodschap van de directeur: ‘jullie moeten naar buiten’. Door deze werknemers letterlijk los te weken door hen in een ander gebouw te plaatsen, konden zij langzaam wennen aan het feit dat ze niet meer bij het SW-bedrijf zouden gaan werken. Aan de medewerkers werd goed uitgelegd waarom ze naar buiten moesten. Voor deze groep golden de spelregels uit het reguliere bedrijf: op tijd komen, doen wat je gezegd wordt, een strenger beleid ten aanzien van werknemersvaardigheden, normaal praten, niet schelden, niet vloeken et cetera.

Groepsdetachering

Een tweede aanpassing die een aantal SW-bedrijven heeft doorgevoerd, is het vergroten van de groep die bij werkgevers kan werken door middel van groepsdetachering. Voorbeelden zijn de externe beschutte arbeidsplaatsen (Eba’s) van BSW en het Regenboogteam van Promen.

Externe beschutte arbeidsplaatsen: Eba's bij BSW
Nadat een medewerker is ingestroomd, volgt een periode van drie maanden van diagnose en training in de industrieafdeling. Daarna bepaalt de werkleider of iemand intern blijft, extern gaat of naar een Eba (groepsdetachering).
De Eba zorgt ervoor dat werkleiders 'breder' moeten gaan kijken naar de mogelijkheden van medewerkers. SW-werknemers komen eerder in aanmerking voor een plaats in de Eba dan dat ze individueel uitgeplaatst kunnen worden. Bij individuele detacheringen moeten de werknemersvaardigheden van de SW-werknemers al aanwezig zijn, terwijl de vakvaardigheden 'on the job' kunnen worden geleerd. Bij groepsdetacheringen zijn juist de vakvaardigheden al bij aanvang nodig en kunnen de werknemersvaardigheden wat minder ver ontwikkeld zijn; deze worden 'opgevangen' in de groep en door de begeleiders van de groep.

Het Regenboogteam bij Promen
Met het Regenboogteam wilde Promen SW-werknemers in beeld krijgen die normaliter niet plaatsbaar zijn bij externe werkgevers. Niet de sterksten, maar juist de zwakkere SW-werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt zijn geselecteerd. Er zijn op deze manier twaalf SW-werknemers geselecteerd. Zij zijn als groep gecoacht en getraind op zelfvertrouwen, intrinsieke motivatie en werknemersvaardigheden. Het team is vervolgens gepresenteerd bij verschillende klanten en prospects. Dit heeft geresulteerd in de plaatsing van het team bij een werkgever. Er is dus een aanbodgerichte methodiek gebruikt: eerst een goed team formeren en dan werkgevers benaderen.

Cultuuromslag

Een derde aanpassing die we verschillende keren bij SW-bedrijven zijn tegengekomen, is een cultuuromslag onder het motto van 'iedereen moet naar buiten en de productie komt op de tweede plaats'. Voorbeelden hiervan zijn de AM Groep en Reestmond.

Cultuurverandering AM Groep
De AM Groep is al in 2002 begonnen met het proces van binnen naar buiten. Er is gewerkt aan een commitment in het hele bedrijf om mensen naar buiten te plaatsen. SW-medewerkers moeten niet worden verzorgd, maar zelf verantwoordelijk worden gemaakt, waarbij ondersteuning wordt geboden als dit nodig is. Een belangrijk onderdeel bij deze cultuuromslag is geweest ervoor te zorgen dat de interne productie geen reden mag zijn om mensen binnen te houden die naar buiten kunnen. Daarom is het mogelijk gemaakt om externen in te huren om de continuïteit van de interne productie te waarborgen.

Cultuurverandering bij Reestmond
Bij Reestmond staat het in beweging komen en mensontwikkeling voorop. Als iemand gedetacheerd kan worden, dan moet het ook gebeuren. De interne (productie)afdelingen van Reestmond moeten daarom zo veel mogelijk gebruikt worden als opleidingsplaatsen. Dit betekent dat iedereen en alles binnen Reestmond moet veranderen, zich moet ontwikkelen. Werkleiders en consulenten trekken meer dan voorheen gezamenlijk op en er is een wekelijks vacatureoverleg ingesteld. Commerciëler denken en werken is een belangrijk aspect in deze cultuurverandering. Zo hebben alle consulenten en werkleiders een commerciële training gehad. Nieuwe consulenten hebben een commerciële achtergrond (uitzendbranche) en nemen dit mee naar het SW-bedrijf.

Opleidingen SW-werknemers

Een vierde aanpassing die we bij verschillende SW-bedrijven zagen, is het ontwikkelen van opleidingen gericht op vakvaardigheden en/of werknemersvaardigheden. Voorbeelden zijn diverse opleidingen bij BSW, het Safety Training Centre van MTB en de EVC-trajecten, uitstroomklasjes en uitstroomtrainingen bij Reestmond. In de projecten van de kenniscentra staan opleidingen gericht op vakvaardigheden (Innovam met Wezo) en/of algemene werknemersvaardigheden (KCH HCM met Tomingroep en Webego) centraal.

Opleidingen bij BSW

Het uitgangspunt van de interne opleidingen bij BSW is dat het meestal gaat om beschadigde mensen. Dat betekent dat er naast aandacht voor het ontwikkelen van werknemersvaardigheden die nodig zijn om naar buiten te kunnen gaan, ook gewerkt moet worden aan het (zelf)vertrouwen van de medewerkers. Vakvaardigheden op het gebied van schoonmaak, detailhandel of inpakken kunnen intern worden opgedaan omdat BSW dit als dienst aanbiedt. Op die manier kun je mensen intern opleiden en ervaring laten opdoen. Indien nodig wordt de koppeling gemaakt met een externe opleiding die door het aoc of roc wordt verzorgd. BSW levert daarvoor deels eigen docenten, maar kan niet de hele opleiding zelf ‘draaien’.

Het Safety Training Centre bij MTB

Het Safety Training Centre is een opleidingsmodule van een jaar voor SW-medewerkers van MTB als voorbereiding op werk in de beveiligingsbranche. Een erkend opleidingsinstituut zorgt voor het theoretische gedeelte van de opleiding. Dit behelst onder andere taaltraining, VCA, BHV en assistentenopleiding (mbo-1). MTB en het beveiligingsbedrijf Polygarde zorgen voor scholing ‘in de praktijk’ bijvoorbeeld door deelnemers receptiewerkzaamheden te laten verrichten, hen deel te laten uitmaken van het BHV-plan, hen controles te laten uitvoeren en/of mee te laten lopen met de reguliere beveiliging.

Trainingen bij Reestmond

- Reestmond heeft klasjes geformeerd, gericht op uitstroom naar kansrijke branches. In de klasjes krijgen groepjes van zes tot acht mensen tegelijk les. Daarbij draait het met name om het wegnemen van drempelvrees voor uitstroom en het verkrijgen van meer inzicht in de eigen mogelijkheden en wensen. Iedereen komt voor de klasjes in aanmerking.
- Verder kunnen SW-werknemers bij Reestmond een uitstroomtraining volgen, gericht op het zoeken naar passend werk.
- Tot slot heeft Reestmond EVC-trajecten ingezet voor alle uitvoerende medewerkers, gericht op mbo-niveau 1. Er wordt in die trajecten bepaald wat iemand nog nodig heeft om tot een certificaat te komen en wordt daarop ingezet. Dat kan gaan om een vakopleiding in de sector waarin de medewerker nu werkzaam is, maar het kan ook om een heel andere sector gaan.

'Leer-werkcentrum De Tweewieler' bij Wezo
Het SW-bedrijf Wezo heeft een werkplaats ingericht waar fietsen opgeknapt worden. De SW-werknemers krijgen een vakgerichte opleiding waarbij theorie en praktijk zo veel en zo goed mogelijk zijn gecombineerd. De deelnemers sleutelen aan de fietsen in de werkplaats en krijgen een dagdeel in de week theorie vanuit het Deltion College. Voor Wezo is nieuw dat de deelnemers niet alleen algemene werknemersvaardigheden opdoen, maar ook vakvaardigheden tot het niveau van beginnend fietsenmaker (mbo-niveau 0). Alles wat in de opleiding geleerd wordt, is gekopieerd vanuit de praktijk. Dat betekent ook dat de werkdruk zoals die bij een reguliere fietsenmaker heerst in de opleiding zal worden nagebootst. Dit zal worden gedaan door toe te werken naar het uitvoeren van de werkzaamheden in het tijdsbestek dat er in de praktijk voor staat. Op deze manier worden de deelnemers beter voorbereid op de eisen die op een reguliere werkplek worden gesteld en wordt de kans op uitval (bijvoorbeeld doordat men niet gewend is aan werkdruk) verkleind.

Ontwikkeling werknemerscompetenties bij Tomingroep
Binnen de afdeling verpakking van de Tomingroep (200 medewerkers) zijn vijftig medewerkers geselecteerd die intensief gaan werken aan het ontwikkelen van negen algemene werknemerscompetenties tot mbo-niveau 1. In groepen van tien personen werken de medewerkers in de praktijk aan het ontwikkelen van deze competenties. Het criterium bij de selectie was: wie zit er tegen de bovengrens aan en zou, met extra aandacht, begeleiding en verdere ontwikkeling van hun competenties, naar buiten kunnen?
Met de medewerkers in deze groep zijn door de betrokken leidinggevenden bij de Tomingroep persoonlijke intakes gedaan om te bepalen op welk niveau ze zitten en wat er nog moet worden bijgeleerd om aan alle competenties te voldoen.

Opleidingen leidinggevenden en begeleiders

Een vijfde aanpassing ten slotte, die diverse SW-bedrijven hebben doorgevoerd, is het ontwikkelen van opleidingen voor anderen dan de SW-werknemers binnen de SW-organisatie. Voorbeelden zijn de Reestmond Academie en de stages van consultenten van BSW bij werkgevers. Bij de Tomingroep en Webego is ook veel aandacht (geweest) voor het opleiden van leidinggevenden van de SW-bedrijven zelf, zodat zij in staat zijn om de SW-medewerkers 'ontwikkelingsgericht' te begeleiden en op te leiden.

De Reestmond Academie
Met het oog op het voorbereiden van SW-werknemers op regulier werk is de Reestmond Academie opgericht: een project van drie jaar waarin alle medewerkers worden opgeleid. Niet alleen de SW-werknemers, maar ook de consulenten, werkmeesters en leidinggevenden doen mee.

Cursus ontwikkelingsgericht kijken bij Webego
Op de afdeling 'verpakkers' van Webego wordt ervaring opgedaan met het marktconform opleiden en ontwikkelen van SW-medewerkers. De teamleiders en begeleiders hebben daartoe van KCH HCM een cursus gekregen in het ontwikkelingsgericht kijken, werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP) en coachend leidinggeven.

5.2.2 Aanpassingen bij scholingsinstituten

We zijn in het onderzoek twee voorbeelden tegengekomen van opleidingsinstituten die aanpassingen hebben gedaan om jongeren met een beperking beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt. Het REA College biedt beroepsopleidingen voor jongeren met ernstige scholingsbelemmeringen. Het gaat om opleidingen op maat in kleine groepen met intensieve begeleiding. De aanpassingen die het REA College heeft doorgevoerd, betreffen ‘het opleiden vanuit kerntaken en werkprocessen’.

REA College
Het REA College heeft samen met Ecabo een methodiek ontwikkeld waarmee, voor jongeren met een beperking die een beroepsopleiding gaan volgen, kan worden vastgesteld voor welke functies of deelfuncties ze kunnen worden opgeleid die uitzicht bieden op een arbeidsrelevante functie. Concreet betekent dit dat het REA College de omslag moet maken naar opleiden binnen de kwalificatiestructuur van het mbo. Het REA College moet bij het opleiden van leerlingen de ‘werkgeversbril opzetten’: wat de leerling kan en leert moet op een voor werkgevers relevante manier worden vastgelegd, namelijk in termen van de kerntaken en werkprocessen die horen bij een bepaalde functie. Dit gebeurt in het portfolio.

In de structuurklassen van het Albeda College en het Koning Willem I College volgen jongeren met autisme een volledige mbo-opleiding. De aanpassingen hebben betrekking op verkleining van de groepsgrootte en intensivering van de begeleiding.

Structuurklassen Albeda College
In de ‘structuurklassen’ van het Albeda College worden maximaal twaalf leerlingen met een autismespectrumstoornis opgeleid voor ICT-functies. Deze leerlingen hebben een eigen klaslokaal en drie vaste docenten. Het gaat om docenten die affiniteit en ervaring hebben met ‘zorgleerlingen’. Binnen het klaslokaal hebben de leerlingen een eigen, vaste plek en bureau. Het rooster is heel eenvoudig. Bij de structuurklassen is een zorginstelling betrokken die het vak ‘leren, loopbaan en burgerschap’ verzorgt: plannen, leren leren, solliciteren, bedrijfsleven, politiek. Normaal biedt de school dit vak zelf aan, maar voor deze leerlingen is bewust gekozen voor deze zorginstelling. Zij bieden het vak aan vanuit een focus op de doelgroep in relatie tot werk in de ICT. De voorbereiding op de stage is inhoudelijk niet heel anders dan bij reguliere leerlingen, maar er wordt eerder mee begonnen en is het intensiever. Tijdens de stage wordt, naast de begeleiding door de stagebegeleider, extra begeleiding gegeven door een ambulant begeleider. De ambulant begeleider geeft intensieve begeleiding op de werkplek, met name gericht op de sociale vaardigheden, die meer een knelpunt zijn voor autisten dan de cognitieve vaardigheden.

5.3 Rol externe actoren

In deze paragraaf gaan we in op de rol die de kenniscentra en andere externe actoren spelen bij de aanpassingen die de opleidingen en SW-bedrijven hebben doorgevoerd.

We gaan achtereenvolgens in op de rol van de kenniscentra en de rol van de landelijke projectleider van het project 'SW & MKB: Samen aan het Werk'.

Rol kenniscentra
Ecabo heeft het REA College ondersteund bij de interne omslag die nodig was om zo veel mogelijk op te leiden binnen de bestaande mbo-kwalificatiestructuur. Ecabo heeft het REA College geholpen bij het creëren van randvoorwaarden voor opleiden voor de arbeidsmarkt vanuit de kennis van de vraag van werkgevers en de kerntaken en werkprocessen die horen bij functies in de zakelijke dienstverlening. Daarbij heeft Ecabo de volgende instrumenten ontwikkeld:

- een op de arbeidsmarkt gericht intakeformulier bij aanvang van de opleiding;
- een opleidingsadvies, dat Ecabo geeft op basis van het intakegesprek dat het REA College voert;
- een stageprofiel met daarin de delen van de kerntaken en werkprocessen die de leerling nog moet leren tijdens de stageperiode.

Tot slot heeft Ecabo een nieuwe methodiek ontwikkeld voor het vastleggen van de informatie over de capaciteiten van de leerling in portfolio's en leerlingprofielen. Dit moest meer in de taal van de werkgevers.

De bijdrage van Ecabo aan de structuurklassen van het Albeda College en het Koning Willem I College is volgens de beide roc's beperkt geweest.[2]

KCH HCM heeft vijf SW-bedrijven ondersteund bij de overgang naar een andere werkwijze bij de voorbereiding van SW-werknemers op werken bij een reguliere werkgever. Daarbij gaat het vooral om het competentiegericht ontwikkelen van de SW-medewerkers. De SW-medewerkers worden doelgerichter, aan de hand van competenties, voorbereid op regulier werken en er wordt toegewerkt naar een concreet einddoel (mbo-niveau 1, AKA). De ontwikkeling van de SW-medewerkers wordt systematischer gevolgd en vastgelegd. Afdelingsmanagers hebben geleerd om 'ontwikkelingsgericht' te kijken naar en werken met de SW-medewerkers. KCH HCM heeft kennis ingebracht bij de SW-bedrijven over de wensen en eisen van werkgevers en over kwalificatiedossiers.

Innovam heeft bij Wezo 'de taal van werkgevers' en technische kennis van het fietsenmakersvak ingebracht en kwaliteitscontroles uitgevoerd. Daarnaast heeft Innovam contacten met werkgevers gelegd en onderhouden: het maken van afspraken met fietsenmakers over het leveren van fietsen en over het kennismaken met kandidaten.

[2] Het plan om vooraf praktijkopleiders te informeren en te trainen bleek niet goed te realiseren, omdat de scholen pas in een laat stadium leerlingen in contact brachten met stagewerkgevers. Bovendien hebben de leerlingen uit de structuurklas in veel gevallen zelf een stage gezocht. Ecabo had daardoor te laat of helemaal geen zicht op de praktijk-opleiders die zij moesten benaderen en trainen. Hierdoor is de rol van Ecabo bij de matching beperkt geweest.

De andere kenniscentra hebben geen rol gehad in deze fase 2B.

SW & MKB: Samen aan het Werk
Het project 'SW & MKB' kende een externe projectleider die in samenspraak met Cedris en MKB-Nederland een projectaanpak heeft ontwikkeld waarin de begeleiding van de regionale pilots een centrale positie innam. De inspanning van de projectleider lag in de bewaking van de algehele projectdoelstelling, de structurering van het project in brede zin, analyse van methoden en de aansturing en coaching van de partijen binnen de regionale pilots. De bijdrage van de landelijke projectleider aan de projecten van de SW-bedrijven lag vooral in het ondersteunen bij het resultaatgericht werken en een goede pr om de opbrengsten aan de buitenwereld kenbaar te maken.

5.4 De vraag van werkgevers

Deze paragraaf gaat over de wijze waarop bij de voorbereiding en opleiding rekening wordt gehouden met de wensen en eisen van werkgevers.

Directe samenwerking met werkgevers
In het 'SW & MKB'-project zien we twee SW-bedrijven die door middel van een intensieve samenwerking met één bedrijf (Polygarde bij MTB en CleanLeaseLamme bij de AM Groep) de werkgeversoptiek binnen de muren van het SW-bedrijf hebben gebracht. Daarmee zijn deze werkgevers nauw betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het opleiden en toeleiden van SW-werknemers naar de branche die zij vertegenwoordigen.

Bij Sallcon is het denken en handelen vanuit de vraag van werkgevers in de organisatie geïntroduceerd via de veelvuldige contacten van de werkgeversdesk met werkgevers.

Kenniscentrum Innovam heeft voor SW-bedrijf Wezo werkgevers-bijeenkomsten en bezoeken van werkgevers aan de fietsenwerkplaats van Wezo georganiseerd. Hiermee werden de werkgevers betrokken bij de opleiding van SW-medewerkers voor de tweewielerbranche. De inbreng van de werkgevers betrof hier vooral specifieke vakgerichte wensen en eisen.

Groepsdetachering bij een reguliere werkgever
Bij de groepsdetacheringen van BSW en Promen worden SW-werknemers in een groep in beschermde omgeving bij een werkgever geplaatst. De SW-werknemers kunnen zo wennen aan het werken bij een echte werkgever zonder dat ze meteen moeten voldoen aan alle eisen van die werkgever.

Trainingen personeel
Bij Reestmond krijgen consulenten en werkleiders een commerciële training en worden er nieuwe consultenten geworven met een commerciële

achtergrond. Op deze manier wordt de manier van denken van werkgevers de organisatie binnengehaald.

Via kenniscentra
Binnen de projecten van Ecabo/REA College en KCH HCM is de werkgeversoptiek ingebracht door de kenniscentra. De SW-bedrijven die betrokken zijn in het project van KCH HCM hebben zelf in beperkte mate contact gehad met werkgevers over fase 2b. KCH HCM heeft bij de SW-bedrijven een methodiek geïntroduceerd om SW-werknemers negen algemene werknemerscompetenties te leren die nodig zijn om bij reguliere werkgevers aan de slag te gaan.

De kenniscentra Ecabo en KCH HCM hebben bij respectievelijk het REA College en vijf SW-bedrijven een systematiek geïntroduceerd waarmee de competenties van SW-werknemers of cursisten worden vastgesteld, ontwikkeld en geëxamineerd. Het gaat hierbij om competenties die nodig zijn voor werkprocessen die herkenbaar zijn voor werkgevers. De ontwikkeling van deze competenties wordt vastgelegd in portfolio's waarmee werkgevers een beeld kunnen krijgen van de voor hen relevante competenties van sollicitanten. Bij de andere opleidingen en SW-bedrijven zijn we dit soort systemen om de voortgang van SW-werknemers of cursisten te volgen, niet tegengekomen.

Een pool van geschikte werknemers
Om snel te kunnen reageren op een vraag van een werkgever, hebben verschillende SW-bedrijven gewerkt aan het creëren van een pool van werknemers die klaar zijn om bij reguliere werkgevers aan de slag te gaan. Voorbeelden zijn de flexafdeling van de AM Groep, de uitstroomgroep van De Risse, het Regenboogteam van Promen en de uitstroomklasjes van Reestmond.

5.5 Resultaten en succes- en faalfactoren

Er is geen of beperkt zicht op het aantal plaatsingen bij reguliere werkgevers als gevolg van de doorgevoerde aanpassingen bij SW-bedrijven en scholingsinstellingen. De SW-bedrijven die hebben geparticipeerd in het project 'SW & MKB' en KCH HCM ('SW Binnenstebuiten') hebben aantallen plaatsingen gerapporteerd (zie hoofdstuk 2), maar daarvan kunnen we niet vaststellen in hoeverre deze het gevolg zijn van het project en hoe groot de bijdrage is van de verschillende aanpassingen die in het kader van het project zijn doorgevoerd. Van de scholingsinstellingen die onderdeel waren van de projecten van Ecabo zijn (nog) geen plaatsingscijfers bekend.[3] Het project van Innovam heeft vooralsnog nauwelijks plaatsingen opgeleverd.

[3] De projecten van Ecabo hadden niet als doel om leerlingen te plaatsen. Dit viel buiten de scope van de projecten.

Dit betekent dat wij niet kunnen vaststellen welke aanpassingen nodig zijn om meer plaatsingen bij werkgevers te realiseren. Ook hebben we geen zicht op succes- en faalfactoren.

We kunnen wel concluderen dat de betrokken SW-bedrijven en opleidingen op verschillende manieren input van werkgevers of kennis over de vraag van werkgevers hebben gebruikt om de toeleiding en opleiding beter af te stemmen op de eisen die werkgevers stellen. We hebben daarbij gezien dat het doorvoeren van aanpassingen vaak een moeizaam en langdurig proces is. Uitgaan van de vraag van werkgevers is nog lang geen vanzelfsprekendheid. SW-bedrijven zijn vaak nog erg op productie gericht en SW-werknemers op behoud van de huidige veilige positie. Bij de opleidingen hebben we gezien dat deze meer gericht kunnen worden op het aanleren van competenties die nodig zijn om bij reguliere werkgevers te kunnen werken.

De succesfactoren die de SW-bedrijven zelf hebben benoemd voor deze fase hebben vooral betrekking op dit moeizame omvormingsproces. Het gaat om het creëren van een breed draagvlak binnen de organisatie, goede interne communicatie en het betrekken van externe werkgevers. De kenniscentra noemen als succesfactoren vooral de ontwikkeling en toepassing van methodieken en instrumenten die zij zelf hebben ingebracht bij SW-bedrijven of scholingsinstellingen.

6 FASE 3: WERVING EN SELECTIE

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen met betrekking tot fase 3: werving en selectie van werknemers met beperkingen.

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende vragen:

- Wanneer wordt fase 3 succesvol afgerond? (paragraaf 6.2)
- Hoe werven bedrijven werknemers met een beperking? (paragraaf 6.3)
- Hoe selecteren bedrijven vervolgens de werknemers zodat een goede match tot stand komt? Wat is de rol van de intermediairs daarbij? (paragraaf 6.4)
- Welke succes- en faalfactoren zijn van invloed op de mate van succes bij de werving en selectie? (paragraaf 6.5)

6.2 Succes in fase 3

Fase 3 is een succes als een werkgever een werknemer met een beperking aanneemt, waarbij sprake is van ‘een goede match’. Een goede match is, zo blijkt in fase 4, een cruciale voorwaarde voor een duurzame arbeidsrelatie. Om succes in fase 3 te realiseren, moeten werkgevers aan twee randvoorwaarden voldoen:

- zorgen voor voldoende geschikte kandidaten binnen een redelijke termijn;
- zorgen voor een goede match tussen de werknemer en het werk.

Voldoende geschikte kandidaten in redelijke termijn

Een randvoorwaarde in deze fase is dat er voldoende geschikte kandidaten zijn, waaruit de werkgever één of meer werknemers kan selecteren. De werving van werknemers met een beperking stokt op het moment dat een werkgever met een personeelsvraag niet binnen een redelijke termijn voldoende kandidaten krijgt. Het is dus zaak voor werkgevers in deze fase gebruik te maken van een geschikt wervingskanaal dat aan de vraag van de werkgever kan voldoen. Van toeleveranciers wordt verwacht dat zij voldoende (in potentie) geschikte kandidaten aanleveren.

Een goede match tussen werknemer en het werk

Een tweede randvoorwaarde is dat er bij de selectie van kandidaten een goede match tussen de werknemer en het werk tot stand komt. Dit stelt een aantal eisen aan het selectieproces.

De processen die bedrijven en intermediairs in deze fase inzetten om de twee randvoorwaarden te realiseren, zijn de werving en de selectie. Deze komen in de volgende twee paragrafen aan bod.

6.3 Werving

Om voldoende geschikte kandidaten voor de beschikbare werkplekken te werven, maken werkgevers gebruik van verschillende wervingskanalen. De belangrijkste wervingskanalen zijn UWV, SW-bedrijven en re-integratie-bedrijven. Daarnaast maken werkgevers incidenteel gebruik van scholen (REA College, vso en praktijkonderwijs), uitzendorganisaties, CNV, InBedrijf en zorginstellingen. Een aantal bedrijven heeft gebruikgemaakt van verschillende wervingskanalen, soms na elkaar en soms tegelijkertijd. Af en toe komt het voor dat werknemers met beperkingen zich zelf bij de werkgever melden. Dit was bijvoorbeeld het geval nadat een bedrijf in het nieuws was gekomen met een Wajong-project. Over het algemeen geldt echter dat bedrijven voor de werving van werknemers met beperking gebruikmaken van een extern wervingskanaal.

De keuze van de werkgever voor een wervingskanaal hangt samen met de matchingsmethodiek waarvoor werkgevers in fase 2A kiezen:

- Bij werkgevers die een meer vraaggerichte matchingsmethodiek hanteren, is er daadwerkelijk sprake van werving van kandidaten op basis van een vraag van de werkgever. Hiervoor zetten werkgevers meestal UWV of re-integratiebedrijven in.
- Bij meer aanbodgerichte matchingsmethodieken zoals functiedifferentiatie en het isoleren van werkprocessen werven werkgevers niet zelf, maar worden kandidaten voorgedragen door de toeleverancier. Dit gebeurt vooral door SW-bedrijven.
- Bij geïntegreerde matching maken bedrijven gebruik van UWV en SW-bedrijven.

Werving via UWV
Twee derde van de toonaangevende werkgevers heeft personeel geworven via UWV. Dit zijn met name de werkgevers die werknemers werven voor leer-werkplekken of bestaande functies die niet of slechts beperkt en op de persoon toegesneden worden aangepast. mkb-bedrijven in dit onderzoek maken meestal geen gebruik van UWV. Dit komt vooral door het karakter van de projecten van de kenniscentra en het project ‘SW & MKB’, waarbij SW-bedrijven als toeleverancier zijn betrokken.

De werving verloopt meestal via een arbeidsdeskundige van een lokale vestiging van UWV. Daarnaast was vanuit UWV een landelijke projectleider actief. Hij werd geraadpleegd nadat de projectleiders van het project ‘Toonaangevende Werkgevers’ een aantal gesprekken met een bedrijf hadden

gevoerd. Als een werkgever Wajongers wilde werven, werd het contact overgedragen aan een arbeidsdeskundige van een UWV-vestiging in de buurt.

De arbeidsdeskundigen gaan op basis van de vraag van de werkgever na welke mogelijkheden er binnen het bedrijf voor Wajongers zijn. Vervolgens zoeken zij in het bestand van UWV naar geschikte kandidaten. De ervaringen met UWV zijn wisselend. Een deel van de werkgevers is zeer tevreden. De samenwerking met de arbeidsdeskundigen heeft in die gevallen tot meerdere plaatsingen geleid. Andere werkgevers vinden het aantal kandidaten dat UWV levert teleurstellend. Het is niet helemaal duidelijk waarom UWV niet altijd voldoende geschikte kandidaten kan leveren. Volgens aantal werkgevers komt dit doordat UWV niet beschikt over de juiste klantinformatie om klanten goed te kunnen matchen met de vraag van een werkgever. UWV stelt daarentegen dat in een aantal gevallen de eisen van werkgevers dusdanig hoog zijn dat er nauwelijks of geen Wajongers aan voldoen.

Bij de werving voor leer-werkplekken moeten kandidaten geselecteerd worden die voldoende leerpotentieel hebben om na afloop van de leer-werkperiode te kunnen voldoen aan de eisen van de functie. Dit vraagt om een andere kijk op kandidaten. De bedrijven hebben wisselende ervaringen met UWV als wervingskanaal voor leer-werkplekken. Eén van deze bedrijven is, na tegenvallende resultaten van de werving via UWV en een re-integratiebedrijf, zelf actief cv's gaan verzamelen via verschillende kanalen. Een ander bedrijf werft de kandidaten voor leer-werkplekken wel met succes via UWV.

Werving via SW-bedrijven
Bijna de helft van de toonaangevende werkgevers werkt voor de toelevering van kandidaten samen met een SW-bedrijf. De mkb-bedrijven in de projecten van de pilot maken bijna uitsluitend gebruik van SW-bedrijven. We kunnen bij SW-bedrijven niet echt spreken van werving, omdat SW-bedrijven op basis van een meer aanbodgerichte matchingsmethodiek, zoals functiedifferentiatie of het isoleren van werkprocessen, kandidaten voordragen.

De samenwerking met SW-bedrijven begint meestal al in fase 2A (of eerder). SW-bedrijven doen samen met de werkgever een werkplekanalyse om geschikte functies of werkzaamheden te identificeren, creëren nieuwe functies door middel van functiedifferentiatie of zetten een trainings- of opleidingsprogramma op om SW-medewerkers voor te bereiden op het werk bij een specifiek bedrijf. Zo heeft een beveiligingsbedrijf afspraken gemaakt met een SW-bedrijf. Het SW-bedrijf leidt mensen op, die vervolgens geplaatst kunnen worden bij de werkgever. Er is nauw overleg over de eisen die aan de werknemers worden gesteld en de inhoud van de opleiding.

Over het algemeen werken werkgevers in fase 2A intensiever samen met SW-bedrijven dan met UWV. Een gevolg hiervan is dat de werkgevers die samenwerken met een SW-bedrijf meestal niet hoeven te werven, maar dat het SW-bedrijf kandidaten voordraagt met het profiel dat in fase 2A is

overeengekomen. De veronderstelling is dat door dergelijke voorbereidingen in fase 2A het SW-bedrijf in staat moet zijn voldoende geschikte kandidaten te leveren op het moment dat een werkgever hierom vraagt. In een aantal gevallen is dit ook daadwerkelijk het geval. Bijvoorbeeld bij een toonaangevende werkgever waar door middel van functiedifferentiatie geschikte functies zijn gecreëerd, is met succes een aantal werknemers geplaatst.

In de gevallen waar de werving uiteindelijk succesvol is, is in fase 2A voldaan aan de voorwaarde van een globale match tussen type werk en doelgroep. Er zijn ook voorbeelden waarbij de werving via het SW-bedrijf spaak is gelopen. In twee gevallen bleek het SW-bedrijf bij de daadwerkelijke werving niet voldoende geschikte kandidaten te kunnen leveren, ondanks dat vooraf een werkplekanalyse was uitgevoerd en er een profiel van de gevraagde kandidaten was opgesteld. In één geval ging het om een profiel met een technische mbo- of hbo-opleiding. Het SW-bedrijf kon geen kandidaten vinden die aan deze eisen van de werkgever voldeden. Het is niet duidelijk waarom dat niet bij het opstellen van het profiel was geconstateerd. In het andere geval had een toonaangevend bedrijf met enkele SW-bedrijven een werkplekanalyse uitgevoerd met als resultaat een profiel voor kandidaten. De SW-bedrijven konden echter geen kandidaten leveren. UWV kon dit in een later stadium wel. Ook hier is niet duidelijk geworden waarom de SW-bedrijven er niet in slaagden om kandidaten te leveren.

Werving via re-integratiebedrijven
Een deel van de werkgevers uit de pilot werkt bij de werving samen met een re-integratiebedrijf. Soms wordt een kandidaat vanuit UWV samen met het begeleidende re-integratiebedrijf of jobcoach geleverd. Het is dan niet altijd duidelijk of de werving is gestart bij UWV of bij het re-integratiebedrijf. Ongeveer een derde van de toonaangevende werkgevers werft (deels) via re-integratiebedrijven. Ook met dit wervingskanaal zijn de ervaringen wisselend. Ook re-integratiebedrijven blijken niet altijd voldoende geschikte kandidaten te kunnen leveren. In de gevallen waar werkgevers tevreden zijn over re-integratiebedrijven, is er gekozen voor één gespecialiseerd re-integratiebedrijf. Deze re-integratiebedrijven hebben veel kennis van een specifieke groep werknemers met een beperking, bijvoorbeeld mensen met een stoornis in het autistisch spectrum.

Werkgevers die via re-integratiebedrijven werven, zijn net als bij de werving via UWV, vooral de werkgevers met een meer vraaggerichte matchingsmethodiek. Dit betekent dat vanuit een specifieke functie naar geschikte kandidaten wordt gezocht. Taakanalyses of het creëren van functies door functiedifferentiatie zijn we in de samenwerking met re-integratiebedrijven niet tegengekomen.

Overige wervingskanalen
In de beginfase van de pilot werkten verschillende toonaangevende werkgevers samen met InBedrijf. Dit was een publiek-privaat samenwerkingsverband

van UWV, gemeenten en re-integratiebedrijven, met als doel werkzoekenden in leer-werkbanen te plaatsen. InBedrijf ondersteunde daarnaast werkgevers bij de werving, scholing en begeleiding van kandidaten. De kern van de methode van InBedrijf was, dat op het moment dat een werkgever een vacature had, InBedrijf inventariseerde welke re-integratiebedrijven in de regio mogelijk een kandidaat konden leveren. In totaal hebben vier bedrijven uit de pilot gebruikgemaakt van InBedrijf. Werkgevers waren over het algemeen tevreden met deze methode van werven. Een knelpunt was wel dat de kwaliteit niet in iedere regio even goed bleek te zijn. De werving duurde soms lang of er werden kandidaten geleverd die niet tot de doelgroep behoorden. Inmiddels is InBedrijf opgeheven.

6.4 Selectie

De werving van werknemers met een beperking beleggen bedrijven grotendeels bij externe wervingskanalen. Bij de selectie van kandidaten is de rol van de werkgever veel groter. We onderscheiden in het proces van selectie twee selectiemomenten: de voorselectie en het sollicitatiegesprek.

De voorselectie
De voorselectie wordt altijd uitgevoerd door de toeleverancier. Er kan daarbij onderscheid gemaakt worden tussen een voorselectie waarbij de werkgever kan kiezen uit meerdere kandidaten, een voorselectie van één kandidaat per functie en de selectie voor groepsdetacheringen.

Keuze uit meerdere kandidaten
De variant waarbij een toeleverancier meerdere potentiële kandidaten levert, komt voor bij werkgevers met een meer vraaggerichte matchingsmethodiek. Het uitgangspunt is een bestaande functie, waarvoor de toeleverancier kandidaten selecteert.

De meeste toonaangevende werkgevers benaderen een toeleverancier, meestal UWV of een re-integratiebedrijf, maar soms ook een SW-bedrijf, met een vraag. De toeleverancier en de werkgever stellen dan samen een profiel op waaraan de kandidaat moet voldoen (fase 2A). De toeleveranciers bepalen vervolgens bij de voorselectie welke kandidaten ze bij de werkgever voordragen. Bij deze voorselectie maken toeleveranciers soms gebruik van competentietests om te bepalen of een kandidaat het juiste niveau heeft. Er worden meerdere kandidaten voorgedragen waaruit de werkgever kan kiezen. Daarbij is er geen verschil tussen werving voor individuele detacheringen, leer-werkplekken of reguliere dienstverbanden.

Afhankelijk van het aantal kandidaten dat wordt voorgedragen, vindt er na de voorselectie nog een selectie plaats op basis van cv's en profielen. Dit doet de werkgever zelf. Bij de toonaangevende werkgevers is dit meestal de projectleider.

Bij een van de toonaangevende werkgevers is met alle voorgedragen kandidaten eerst een speeddate gehouden, voordat er daadwerkelijke sollicitatiegesprekken plaatsvonden.

Eén kandidaat per functie
Daar waar er gewerkt wordt met een meer aanbodgerichte matchingsmethodiek en de toeleveranciers het initiatief nemen om de werkgever te benaderen, zien we dat de toeleveranciers per functie over het algemeen maar één kandidaat voordragen. Dit was bijvoorbeeld het geval in het project 'SW & MKB', waar SW-bedrijven mkb-bedrijven probeerden te interesseren voor het werken met SW-medewerkers.

Ook bij enkele toonaangevende werkgevers met een meer vraaggerichte matchingsmethodiek wordt voor iedere vacature slechts één kandidaat geleverd. Het uitgangspunt van deze bedrijven is dan dat in fase 2A de toeleverancier voldoende is ingelicht over de wensen en eisen van de werkgever om een goede selectie te kunnen maken. Ook bij het project 'Ik wil dus ik kan' van Kenniscentrum Handel (KCH HCM) leveren de toeleveranciers doorgaans één kandidaat per functie. Het kenniscentrum werft werkgevers voor het project. Op het moment dat een werkgever een vacature heeft, zoekt de toeleverancier (UWV) een geschikte kandidaat. Deze kandidaat wordt door KCH HCM voorgedragen aan de werkgever.

Groepsdetacheringen
Bij groepsdetacheringen vanuit SW-bedrijven heeft een werkgever bij de selectie geen rol. Het SW-bedrijf selecteert na functiedifferentiatie of het isoleren van een werkproces kandidaten voor een groepsdetachering. Er volgt geen selectiemoment waarbij de werkgever wordt betrokken. Een toongevende werkgever merkt hierover op dat het proces goed is voorbereid met het SW-bedrijf. De werkgever verwacht dat het SW-bedrijf een goede teamleider en goede kandidaten voordraagt en zal alleen ingrijpen als het tegendeel blijkt wanneer ze aan het werk zijn.

Methoden voorselectie SW-bedrijven
SW-bedrijven gebruiken verschillende methoden om een voorselectie te maken. Dit doen zij onder meer door voorlichtings- of kennismakingsbijeenkomsten te organiseren. Een voorbeeld is een voorlichtingsbijeenkomst bij het SW-bedrijf, waar de werkgever een presentatie houdt voor geïnteresseerde kandidaten en onder meer alvast de toekomstige werkkleding laat zien.[1] Een ander voorbeeld is een kennismakingsbijeenkomst binnen het bedrijf voor potentiële leidinggevenden en kandidaten.[2] Eén bedrijf spreekt van een kennismakingsworkshop en betrekt hierbij ook ouders van kandidaten.[3] Een ander voorbeeld is het geven van een rondleiding op de toekomstige

[1] TW 5.

[2] TW 16.

[3] TW 17.

werkplek.[4] De werknemers die na zo'n bijeenkomst nog steeds geïnteresseerd zijn, worden vervolgens voorgedragen bij de werkgever.

Het sollicitatiegesprek

Een tweede selectiemoment is het sollicitatiegesprek. Bij de grote bedrijven is er (bijna) altijd sprake van een sollicitatiegesprek tussen de kandidaat en de beoogde direct leidinggevende. De werknemer wordt bij een deel van de gevallen ondersteund door een jobcoach of een begeleider van het SW-bedrijf. Zij helpen bij de voorbereiding van het gesprek en zij zijn bij een deel van de kandidaten ook bij het sollicitatiegesprek aanwezig. De rol van de jobcoach of begeleider tijdens zo'n gesprek verschilt en is afhankelijk van de wensen van de werkgever en de kandidaat. Soms heeft de begeleider een actieve rol in het gesprek en geeft een toelichting op de capaciteiten en beperkingen van de kandidaat. Soms is de begeleider alleen op de achtergrond aanwezig ter ondersteuning van de kandidaat.

Bij enkele kleinere bedrijven die in de projecten van de kenniscentra of het project 'SW & MKB' zijn betrokken, is geen sprake van een echt sollicitatiegesprek. Men spreekt bijvoorbeeld van een intake- of introductiegesprek. In die gevallen wordt ook maar één kandidaat voor een vacature geleverd. De werkgever besluit dan meestal op basis van een proefperiode of de werknemer kan blijven.

Een gesprek alleen is niet altijd voldoende voor werkgevers om een geschikte kandidaat te kunnen selecteren. Een werkgever laat de kandidaten een dag op proef werken om te kunnen beoordelen of ze geschikt zijn. Eén bedrijf heeft in het kader van de selectie de kandidaten met drie collega's geobserveerd.[5] Men sprak met de kandidaten terwijl ze rondliepen op hun mogelijk toekomstige werkterrein. Vervolgens hebben de collega's hun bevindingen besproken en ontstond er snel overeenstemming over welke kandidaten geschikt waren.

Uiteindelijk zijn het vrijwel altijd de afdelingshoofden of direct leidinggevenden die beslissen of een werknemer wordt aangenomen of niet. In de beginfase van de pilot werden kandidaten bij één toonaangevende werkgever door de projectleider geselecteerd en pas na het sollicitatiegesprek aan een afdelingshoofd voorgesteld. Dit bleek achteraf niet goed te werken, omdat de teamleider niet tevreden was over de kandidaat.

---

[4] TW 23.

[5] TW 4.

6.5 Succes- en faalfactoren

Succes
Fase 3 is succesvol als het bedrijf één of meer werknemers met een beperking aanneemt, waarbij er sprake is van 'een goede match'.

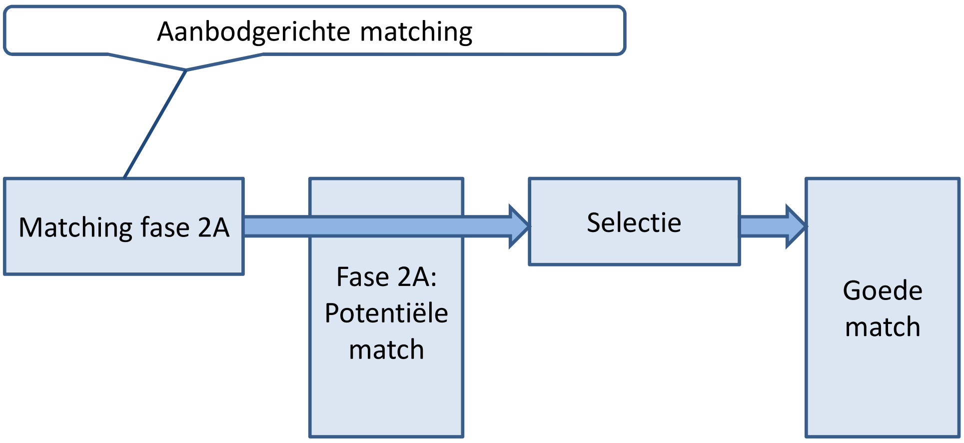
In deze paragraaf gaan we in op de vraag wat de werkgever kan bijdragen aan dit succes, welke succes- en faalfactoren er zijn en wat de invloed van wet- en regelgeving is op het succes in fase 3. We maken hierbij onderscheid tussen interne en externe succesfactoren. Met interne succesfactoren bedoelen we factoren waarop de werkgever invloed kan uitoefenen. Op externe succesfactoren heeft de werkgever geen invloed.

Randvoorwaarden in eerdere fase
Op de eerste plaats moet de werkgever de randvoorwaarden uit de eerdere fase 2A realiseren. Dat betekent dat de werkgever voor de start van de werving een realistisch beeld moet hebben van de doelgroep in relatie tot de beschikbare functies of taken binnen het bedrijf. Op basis van deze potentiële match moet de werkgever een wervingskanaal hebben gekozen.

Toch levert de werving in veel gevallen onvoldoende geschikte kandidaten op. Dit komt voor bij alle soorten wervingskanalen en alle soorten matchingsmethodieken in fase 2A. Er is dus geen sprake van één succesvol wervingskanaal of één succesvolle matchingsmethodiek. Daar waar de werving leidt tot succesvolle plaatsingen, hebben werkgever en toeleverancier meestal intensief samengewerkt en heeft er daadwerkelijke afstemming plaatsgevonden in fase 2A. Daar waar er weinig of geen kandidaten geleverd kunnen worden, is dit in een aantal gevallen toe te schrijven aan een gebrekkige voorbereiding waardoor het profiel niet past bij de doelgroep van de toeleverancier. In die gevallen is de randvoorwaarde van fase 2A niet gerealiseerd.

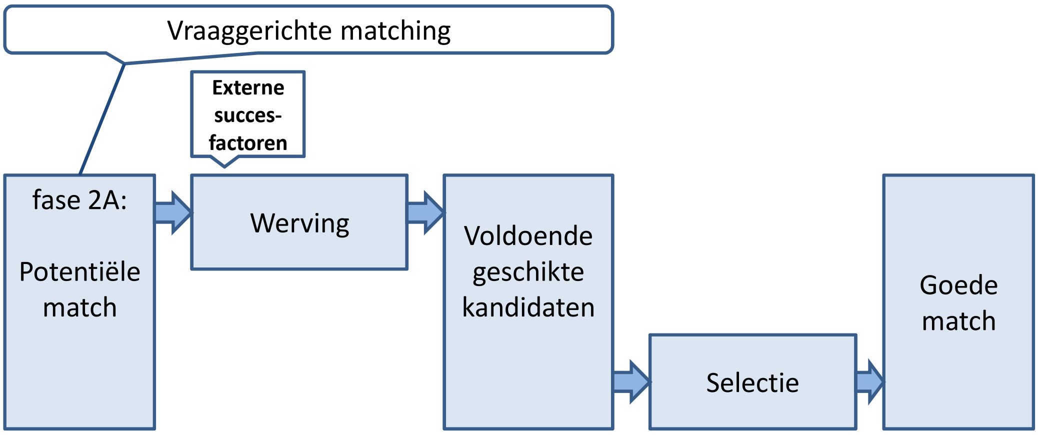
Wat kan de werkgever in fase 3 doen?
Fase 3 bestaat uit twee processen: de werving en de selectie. Of er in fase 3 daadwerkelijk werving van kandidaten moet plaatsvinden, is afhankelijk van de matchingsmethodiek waarvoor werkgevers in fase 2A kiezen.
Bij meer aanbodgerichte matchingsmethodieken zoals functiedifferentiatie en het isoleren van werkprocessen, werven werkgevers niet zelf, maar worden kandidaten voorgedragen door de toeleverancier. In die gevallen bestaat fase 3 alleen uit selectie; zie figuur 6.1.

Figuur 6.1 Fase 3 bij aanbodgerichte matching



Bij een meer vraaggerichte matchingsmethodiek, is er in fase 3 wel sprake van werving van kandidaten op basis van de vraag van de werkgever. Zie figuur 6.2. De werving moet uiteindelijk resulteren in het aanleveren van voldoende geschikte kandidaten.

Figuur 6.2 Fase 3 bij vraaggerichte matching



Het selectieproces wordt overigens vaak niet in fase 3 helemaal afgerond. Na aanname is er vaak sprake van proefplaatsingen en ingroeifuncties, waarbij het takenpakket wordt afgestemd op de mogelijkheden van de werknemer en waarbij zo mogelijk het takenpakket geleidelijk wordt uitgebreid. Een mogelijke uitkomst van deze fase is ook dat er in het bedrijf geen goede match met de werknemer tot stand kan komen.

Interne succesfactoren bij de werving

Voor de werving is één interne succesfactor van belang. Het gaat hier weer om de bereidheid van de werkgever om (zo nodig) functies aan te passen. Het niet aanpassen van functies heeft in een aantal gevallen geleid tot (te) hoge

functie-eisen, waardoor er geen of weinig geschikte kandidaten in de bestanden van UWV of SW-bedrijven te vinden waren.

Interne succesfactoren bij de selectie
Voor de selectie zijn er verschillende interne succesfactoren te benoemen die de kans op een goede match vergroten. We beschrijven deze hieronder als eisen die aan het selectieproces gesteld moeten worden.

De mogelijkheden en onmogelijkheden van de werknemer en werkgever zijn besproken in relatie tot de eisen die het werk stelt.
Dit gebeurt in de praktijk vrijwel altijd.

De functie en werkplek zijn zo nodig aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer.
In de praktijk blijkt dat niet iedere werkgever bereid is functies aan te passen. Dit leidt er echter vooral toe dat de werving te weinig geschikte kandidaten oplevert, niet dat er een mismatch tot stand komt. Bij de geïntegreerde matchingsmethodieken wordt de functie op individuele basis altijd aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer. Daar waar werkgevers kiezen voor een aanbodgerichte matchingsmethodiek worden functies of hele werkprocessen al in fase 2A aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer of groep werknemers.

De direct leidinggevende en directe collega's zijn vooraf geraadpleegd.
Direct leidinggevenden beslissen altijd mee over aanname van individuele kandidaten. Bij groepsdetacheringen is dit niet aan de orde. De betrokkenheid van collega's in de selectie komt voor, maar dit zijn uitzonderingen.

De werknemer krijgt voldoende interne en/of externe begeleiding.
In de meeste gevallen wordt de begeleiding pas na aanname georganiseerd. In hoeverre dit voldoende is, komt aan bod in het volgende hoofdstuk.

Externe succes- en faalfactoren bij de werving
Wij zijn in de praktijk twee belangrijke faalfactoren tegengekomen waarop de werkgever beperkt of geen invloed heeft en die de werving van voldoende geschikte kandidaten in de weg staan.

De eerste externe faalfactor is dat toeleveranciers er niet altijd in slagen om voldoende geschikte kandidaten te leveren op het moment dat een werkgever aangeeft werknemers met een beperking te zoeken. Werkgevers hebben goede en slechte ervaringen bij alle soorten toeleveranciers. In een aantal gevallen is dit het gevolg van te hoge eisen van de werkgever en/of onvoldoende goede samenwerking in fase 2A, maar ook blijken de toeleveranciers niet altijd goed toegerust om snel kandidaten te kunnen leveren. Deels komt dit doordat toeleveranciers maar een beperkt aantal kandidaten beschikbaar hebben die direct plaatsbaar zijn, deels ook doordat de toeleveranciers onvoldoende zicht hebben op hun klanten of werknemers in

termen van de vraag van werkgevers. Tot slot zijn er grote verschillen binnen de soorten toeleveranciers. Het ene SW-bedrijf is veel beter in staat om kandidaten aan werkgevers te leveren dan het andere SW-bedrijf en tussen de verschillende arbeidsdeskundigen van UWV zijn vergelijkbare verschillen zichtbaar.

Een tweede externe faalfactor bij de werving is dat kandidaten verspreid zijn over een groot aantal toeleveranciers. Bij de voorbereiding in fase 2A kiest een werkgever meestal voor één wervingskanaal, bijvoorbeeld een SW-bedrijf, een UWV-locatie of een re-integratiebedrijf. Deze toeleverancier heeft slechts een beperkt aantal kandidaten beschikbaar. Als blijkt dat deze toeleverancier te weinig kandidaten kan leveren, stokt de werving, terwijl andere vergelijkbare toeleveranciers op dat moment wellicht nog wel geschikte kandidaten hebben. In de praktijk worden verschillende wervingskanalen meestal niet naast elkaar, maar vooral na elkaar ingezet. Pas na een mislukte werving via het ene kanaal wordt voor een ander wervingskanaal gekozen. Deze faalfactor gaat logischerwijs vooral op voor grote bedrijven die voor een bepaalde locatie bijvoorbeeld tien werknemers met een beperking willen werven.

Invloed van wet- en regelgeving

Wet- en regelgeving spelen in fase 3 een ondergeschikte rol. Welke invloed voorzieningen, subsidies en begeleidingsmogelijkheden hebben op de aanname van werknemers met een beperking komt aan bod in het volgende hoofdstuk.

REGIOPLAN

7 FASE 4: DE ARBEIDSRELATIE

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de bevindingen met betrekking tot fase 4: de arbeidsrelaties tussen reguliere werkgevers en werknemers met een beperking.

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende vragen:

- Wanneer is er sprake van succes in fase 4? (paragraaf 7.2)
- In hoeverre worden er in deze fase ‘goede matches’ gerealiseerd tussen werknemers met een beperking en hoe duurzaam zijn de arbeidsrelaties in de praktijk? (paragraaf 7.3)
- In hoeverre is er bij de werkgevers sprake van beleid dat perspectief biedt voor duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking? (paragraaf 7.4)
- Welke resultaten zijn er in fase 4 behaald wat betreft het aantal plaatsingen en de duurzaamheid daarvan? (paragraaf 7.5)
- Welke succes- en faalfactoren zijn van invloed op het realiseren van duurzame arbeidsrelaties? (paragraaf 7.6)

7.2 Succes in fase 4

Voorafgaand aan de dataverzameling hebben we succes in fase 4 als volgt gedefinieerd:

- de werknemer is in dienst van een reguliere werkgever, waarbij het dienstverband een ‘duurzaam karakter’ heeft; of
- de werknemer is gedetacheerd bij een reguliere werkgever waarbij de arbeidsrelatie tussen werknemer en reguliere werkgever een ‘duurzaam karakter’ heeft; of
- de werknemer behaalt na afronding van een leer-werkplek of stage een diploma waarmee zijn/haar kansen op de arbeidsmarkt worden vergroot en verwerft vervolgens een duurzaam dienstverband bij de betreffende of een andere werkgever.

De term ‘duurzaam karakter’ hebben we niet vooraf gedefinieerd, maar we gaven wel vooraf aan dat pas kan worden vastgesteld of er sprake is van een duurzaam karakter nadat een werknemer minimaal een half jaar bij een werkgever werkt.

7.3 Arbeidsrelaties

Al in een vroeg stadium van het onderzoek bleek dat de meeste toonaangevende bedrijven, SW-bedrijven en kenniscentra niet systematisch bijhielden hoeveel werknemers met een beperking er in het kader van de projecten geplaatst werden en welke ervaringen er met deze werknemers werden opgedaan. De focus in de projecten lag vooral op werving en aanname (fase 3), niet op de arbeidsrelaties na aanname (fase 4). Op de werkvloer zagen we overigens bijna zonder uitzondering grote inspanningen en zorg van leidinggevenden en collega's voor de werknemers met een beperking.

Het gevolg voor het onderzoek is dat we geen objectief overzicht hebben gekregen van het aantal plaatsingen en de duur van de arbeidsrelaties daarvan. Ook hebben we geen aselecte keuze kunnen maken van te interviewen werknemers. We zijn voor het interviewen van werknemers met een beperking afhankelijk geweest van de bereidwilligheid van direct leidinggevenden. De geïnterviewde werknemers geven daarom geen representatief beeld van de totale groep werknemers die in het kader van de pilot zijn geplaatst. We houden hiermee rekening in de interpretatie van de bevindingen.

Deze paragraaf is gebaseerd op interviews met 27 werknemers met een beperking en de direct leidinggevenden. In veel gevallen hebben we ook de (externe) begeleider kunnen interviewen.[1] Van de 27 werknemers die we hebben geïnterviewd, hadden er dertien een verstandelijke beperking, tien een fysieke beperking, vijf een psychiatrische of psychische beperking en vier een stoornis in het autistisch spectrum. Vaak hadden de werknemers meer dan één beperking. De helft van de werknemers had een Wajong-achtergrond en bijna een derde kwam uit de Wsw. Relatief veel van de werknemers werkten in de energiesector (n=6) of de detailhandel (n=4).

We gaan in deze paragraaf achtereenvolgens in op:
- arbeidsrelaties van werknemers met een beperking (7.3.1);
- de match tussen werk en werknemer (7.3.2);
- begeleiding (7.3.3);
- het perspectief op duurzaamheid (7.3.4).

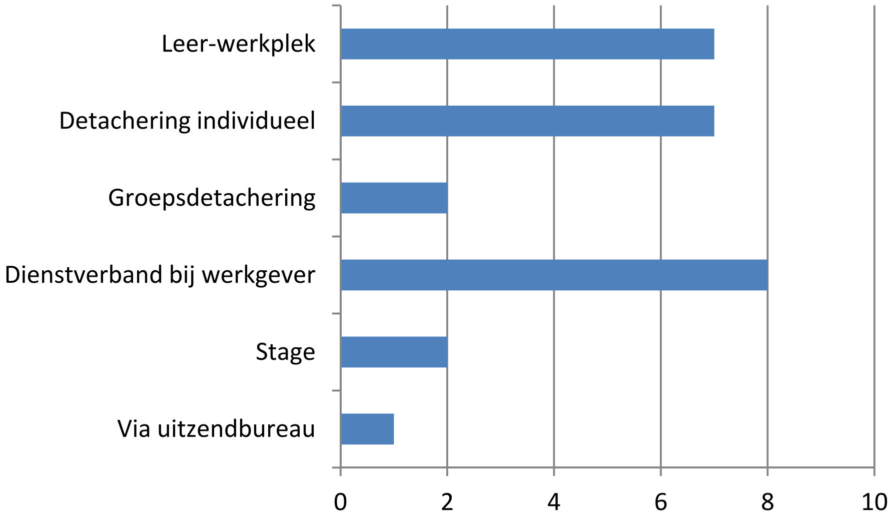
7.3.1 Arbeidsrelaties van werknemers met een beperking

Figuur 7.1 geeft een beeld van de soorten arbeidsrelaties van de geïnterviewde werknemers. Een kwart van de werknemers werkt op een leerwerkplek, dat wil zeggen een tijdelijk dienstverband bij de werkgever geflankeerd door een mbo-opleiding. Een derde is gedetacheerd bij de werkgever, waarbij het twee maal gaat over een groepsdetachering. Bijna een

[1] Deze casussen zijn opgenomen in de vier eerdere tussenrapportages en in bijlage 2 van dit eindrapport.

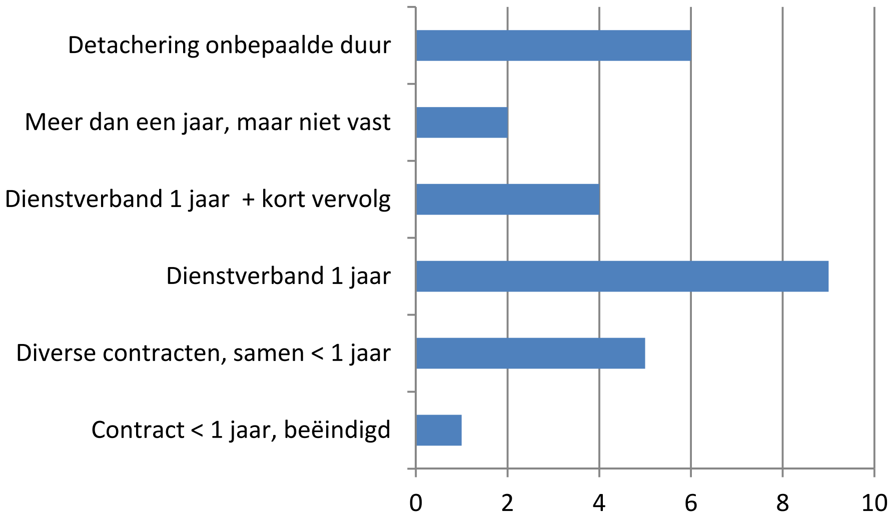
derde van de werknemers heeft een tijdelijk dienstverband bij de werkgever. Twee werknemers hebben een onbetaalde stageplek.

Figuur 7.1 Soort arbeidsrelatie (n=27)



In figuur 7.2 is de duur van de arbeidsrelaties van de geïnterviewde werknemers opgenomen.

Figuur 7.2 Duur arbeidsrelatie (n=27)



Ruim een vijfde van de geïnterviewde werknemers is gedetacheerd bij een werkgever. Dit zijn de langste arbeidsrelaties die we zijn tegengekomen. De detacheringen lopen door zolang er voldoende werk is bij de inlenende werkgever. Dit soort detacheringen kunnen jaren duren. In een aantal gevallen is het onzeker hoe lang de detachering nog zal duren gezien de economische situatie van het bedrijf.

Meer dan de helft van de werknemers heeft minimaal een dienstverband van een jaar bij de werkgever. Bij de helft van deze groep gaat het om een leer-werkplek van een jaar met als doel een mbo-diploma, maar zonder veel kans op contractverlenging. Vier werknemers hebben na een jaarcontract bij een werkgever nog een kort vervolgcontract gekregen. Meestal gaat dit om werknemers die goed functioneren. Twee werknemers hebben een tijdelijk dienstverband van meer dan een jaar.

Dan resteren nog zes werknemers met een arbeidsrelatie van minder dan een jaar. Eén werknemer is na een kort dienstverband ontslagen, vijf werknemers hebben opeenvolgende korte contracten gehad die samen minder dan een jaar duren, zonder perspectief op een vast contract.

7.3.2 De match tussen werk en werknemer

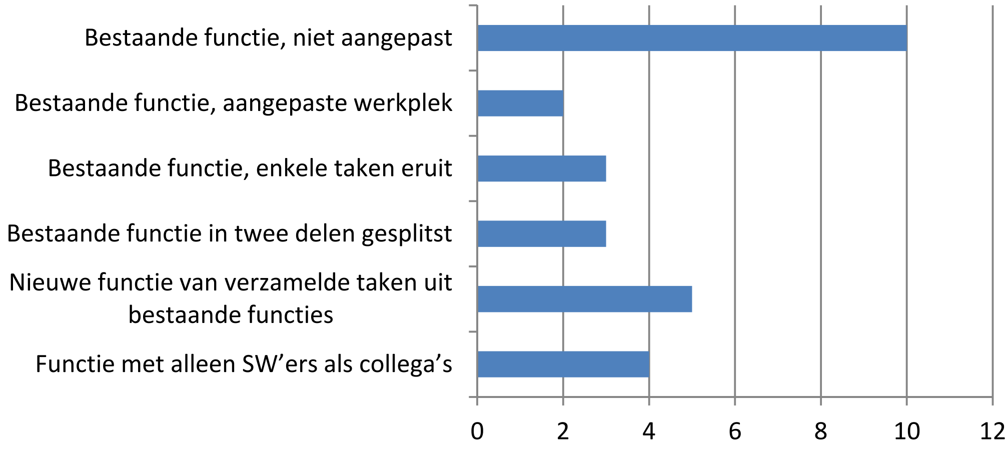
Deze paragraaf gaat over de match tussen de werknemer en het werk. We kijken eerst in hoeverre en hoe de functie is aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer, daarna naar de relatie met de collega's en tot slot naar het functioneren van de werknemer met beperking (de match).

Functieaanpassingen

In figuur 7.3 zijn de verschillende soorten functieaanpassingen opgenomen. Bijna de helft van de werknemers heeft te maken met een niet aangepaste functie. Vaak gaat dit om leer-werkplekken. Een enkele keer is wel een speciale werkplek gecreëerd, bijvoorbeeld een rustige plek.

Ruim de helft van de werknemers heeft wel een aangepaste functie. We zien vier manieren waarop functies zijn aangepast. In de eerste variant gaat het om een bestaande functie waaruit enkele taken zijn gehaald die de werknemer vanwege zijn beperking niet (aan)kan. Bij de tweede variant is een nieuwe functie gecreëerd voor een specifieke werknemer. Deze nieuwe functie is samengesteld uit taken van andere werknemers die (deels) blijven liggen. Bij de derde variant is een nieuwe functie gecreëerd door een bestaande functie in tweeën te splitsen. De eenvoudige, praktische taken komen dan bij de werknemer met een beperking. De rest blijft bij de reguliere werknemers. Dit kan speciaal voor een specifieke werknemer gecreëerd zijn, maar het kan ook gaan om een groep werknemers. Een voorbeeld is een grote meubelverkoper waar de functie van verkoper is gesplitst in een verkoper en een verkoopassistent. De vierde variant ten slotte betreft de situatie waar werknemers met een beperking samen op een aparte afdeling werken, meestal gaat het om een groepsdetachering vanuit een SW-bedrijf.

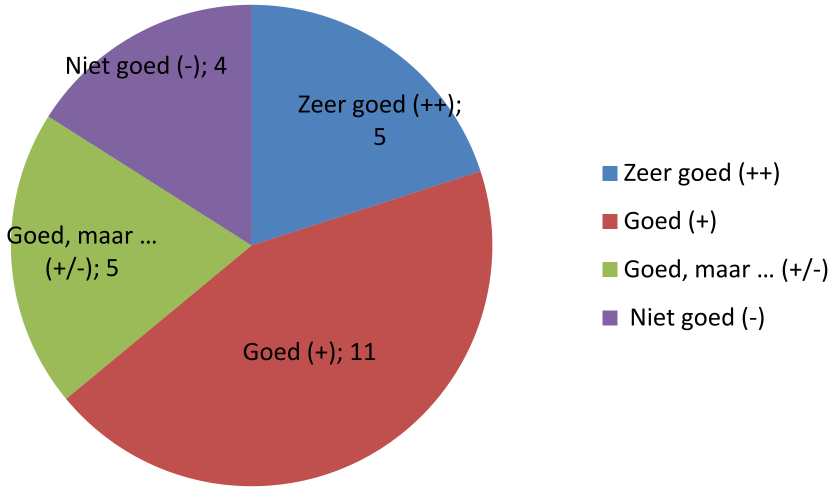
Figuur 7.3 Functieaanpassingen (n=27)



Relatie met collega's
Voor de match tussen werknemer en werk is ook de relatie tussen de werknemer met een beperking en zijn collega's van belang. Uit de interviews blijkt dat de omgang met collega's bijna altijd goed is. Opvallend is dat bijna alle geïnterviewde werknemers zeggen dat zij 'zich geaccepteerd' voelen door hun collega's. Blijkbaar is dit een belangrijke norm voor werknemers met een beperking om te beoordelen of het goed gaat op de werk. Vaak wordt er gesproken over 'een relaxte, open sfeer.' In een enkel geval wordt de relatie met de leidinggevende stroef genoemd. Deze werknemers vinden dat de leidinggevende te veel focust op de productie en te weinig op de mensen.

De match
Bij bijna driekwart van de 27 geïnterviewde werknemers is de match naar het oordeel van de leidinggevende 'goed' of 'zeer goed'. 'Zeer goed' wil zeggen dat de werknemer met beperking op hetzelfde niveau functioneert als collega's zonder beperking die dezelfde functie uitvoeren; dit zijn we vijf keer tegengekomen. In enkele gevallen is de match goed, maar heeft de leidinggevende een aantal aandachtspunten benoemd, voortkomend uit de beperking van de werknemer. Ook is er een aantal gevallen waar de match niet goed was.

Figuur 7.4 Kwaliteit match (n=25)



Een kwart van de werknemers heeft in de periode tussen aanname en het moment van het interview een duidelijke ontwikkeling doorgemaakt, aldus de leidinggevende. Die werknemers konden steeds meer taken uitvoeren of ze voerden de taken steeds beter uit.

Relatie tussen match en functieaanpassingen

Bij de goede en zeer goede matches zijn in de helft van de gevallen geen functieaanpassingen gedaan. Er zijn dus mogelijkheden om zonder functie-aanpassingen goede matches te realiseren. Verder zien we geen relatie tussen de kwaliteit van de match en de functieaanpassingen.

Gebruik van subsidies en voorzieningen

Het gebruik van subsidies en voorzieningen kan grote invloed hebben op de match. De werknemers zelf en hun direct leidinggevenden konden ons daarvan echter geen goed beeld geven. Waarschijnlijk heeft dit te maken met het feit dat het aanvragen van subsidies en dergelijke vaak door de projectleiders wordt gedaan en de loonkosten ook op het centrale niveau van de projecten drukken. Van de projectleiders hebben we begrepen dat er vaak gebruik wordt gemaakt van proefplaatsingen, loondispensatie en loonkostensubsidies. De projectleiders geven verder aan dat aanpassingen van de werkplek en van vervoermiddelen weinig voorkomen. Slechts een kleine minderheid van de deelnemers heeft een fysieke handicap. Voorbeelden die worden genoemd, zijn een aangepaste auto[2] en een parkeer-plek bij de ingang van het kantoor.[3]

[2] TW 16, 25.

[3] TW 16.

7.3.3 De begeleiding

Interne begeleiding
De interne begeleiding van werknemers met een beperking wordt doorgaans uitgevoerd door een leidinggevende en/of een of enkele collega's. In tabel 7.1 is te zien dat ongeveer een derde van de werknemers door de leidinggevende begeleid wordt. Ook een derde van de werknemers wordt vooral door collega's begeleid. De resterende groep, ook een derde, wordt begeleid door leidinggevende en collega's.

Tabel 7.1 Begeleiding van werknemers met een beperking (n=25)

Interne begeleiding	Externe begeleiding				
	School	Jobcoach intensief	Jobcoach op afstand	Geen	Totaal
Leidinggevende	1	2	4	1	8
Collega('s)	1	2	3	2	8
Beiden	2		3	3	8
Geen		1			1
Totaal	4	5	10	6	25

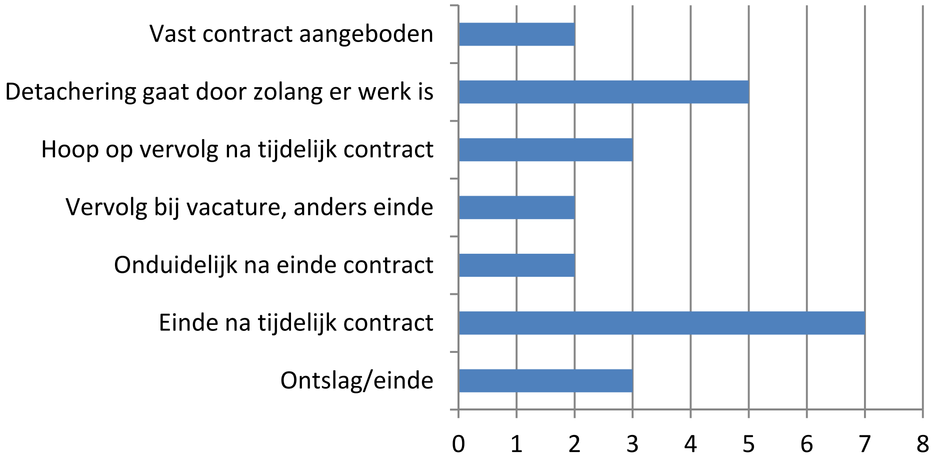
Externe begeleiding
Bij driekwart van de werknemers zijn er naast de interne begeleiding ook externe begeleiders actief. Dit kan een begeleider zijn vanuit de school, het SW-bedrijf of een re-integratiebedrijf. De vaakst voorkomende situatie is dat er een jobcoach is die op grote afstand begeleiding geeft, dat wil zeggen alleen periodiek komt kijken of het goed gaat en administratieve handelingen verricht.

Relatie tussen match en begeleiding
Bij een 'zeer goede match' hebben collega's meestal een rol in de begeleiding en is de externe jobcoach altijd op afstand. Bij een 'goede match' is juist meestal de leidinggevende bij de begeleiding betrokken.
Daar waar de match goed is, maar wel aandacht nodig heeft (match = +/-), is meestal de begeleiding van de jobcoach intensief. Bij een 'slechte match' is er altijd intensieve begeleiding geweest, verdeeld over meerdere interne en externe begeleiders. Het lijkt er dus op dat de intensiteit van de begeleiding wordt afgestemd op de behoefte van de werknemer; wanneer het niet goed gaat, wordt er meer begeleiding gegeven.

7.3.4 Het perspectief voor werknemers met een beperking

We zien dus dat de dienstverbanden meestal tijdelijk zijn, dat de match meestal goed is en dat de begeleiding wordt afgestemd op de behoefte. De vraag is wat dit betekent voor het perspectief van de werknemer met een beperking. In hoeverre resulteert dit in een duurzaam perspectief? Het antwoord op deze vraag is opgenomen in figuur 7.5.

Figuur 7.5 Perspectief op duurzaamheid (n=24)



Perspectief op duurzaamheid

In meer dan een derde van gevallen (n=10) wordt de arbeidsrelatie beëindigd of is deze al beëindigd. Meestal is dit omdat er bij de werkgever geen ruimte is voor een vervolg, in een enkel geval omdat de match niet goed was.

In een kwart van de gevallen (n=7) is het perspectief voor de werknemer onzeker. Meestal is het voor de werknemer niet duidelijk of er een vervolg komt, soms is een vervolg afhankelijk van het ontstaan van een vacature.

Een op de vijf werknemers (n=5) is gedetacheerd bij de werkgever. Deze detacheringen gaan in principe door zolang er werk is. Deze werknemers lijken het beste perspectief te hebben op een langdurige arbeidsrelatie.

Aan twee werknemers is een vast contract aangeboden. De ene werknemer heeft dit geweigerd, omdat de functie onder zijn niveau is. De andere werknemer twijfelt. Hij is bang de beschermde Wsw-status op te geven, ondanks de betere arbeidsvoorwaarden die het vaste contract biedt en de belofte nog drie jaar te kunnen terugvallen op de Wsw.

We kunnen dus concluderen dat tien werknemers geen perspectief hebben bij de werkgever waar ze geplaatst zijn. Bij zeven werknemers is dit perspectief onzeker. Voor twee derde van de 24 werknemers heeft de arbeidsrelatie dus geen duurzaam karakter. Voor een derde van de werknemers heeft de arbeidsrelatie een duurzamer karakter. De vijf detacheringen lopen door zolang er werk is en de andere twee werknemers hebben een vast dienstverband aangeboden gekregen.

Relatie tussen kwaliteit match en duurzaam perspectief

Wat draagt nu bij aan een duurzaam perspectief? Er is in ieder geval een verband tussen de kwaliteit van de match en de duurzaamheid:

- Bij de twee werknemers die een vast contract aangeboden kregen, was de match (zeer) goed.
- De langdurigste arbeidsrelaties (detacheringen voor onbepaalde tijd) komen vooral voor bij goede matches.
- In driekwart van de (zeer) goede matches is het perspectief echter onzeker of wordt de arbeidsrelatie beëindigd.
- Bij de vier slechte matches is drie keer de arbeidsrelatie beëindigd en één keer wordt intern naar een nieuwe functie gezocht.

We kunnen dus concluderen dat een goede match wel een voorwaarde is voor een duurzame arbeidsrelatie, maar dat het zeker geen garantie is. Er is vooralsnog tijdelijk ruimte gecreëerd voor werknemers met een beperking, maar de bedrijven bieden deze werknemers bij goed functioneren meestal geen vast contract aan. De economische situatie speelt hierbij een rol: er zijn geen vacatures of er moeten zelfs werknemers ontslagen worden.
Het lijkt er nu op dat de flexibele detacheringsconstructies het meeste perspectief bieden op langdurige arbeidsrelaties. Deze werknemers zijn echter wel onderdeel van de flexibele schil van de bedrijven en zijn dus afhankelijk van het fluctuerende aanbod van werk.[4]

7.4 Bedrijfsbeleid

Deze paragraaf gaat in op de vraag in hoeverre er bij de werkgevers sprake is van beleid dat perspectief biedt voor duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking.

We gaan achtereenvolgens in op het projectmatig werken (7.4.1), op het beleid met betrekking tot de vorm en duur van de arbeidsrelaties (7.4.2) het beleid met betrekking tot functieaanpassingen en begeleiding van de werknemers (7.4.3). We sluiten deze paragraaf af met de beschrijving van een aantal voorbeelden van bedrijven die een eerste aanzet hebben gegeven tot structureel beleid met betrekking tot het aannemen van werknemers met een beperking. (7.4.4).

7.4.1 Projectmatig werken

In hoofdstuk 4 hebben we al aangegeven dat bijna alle toonaangevende bedrijven aan het experimenteren zijn. Zij willen ervaring opdoen met werknemers met een beperking om vast te stellen welke mogelijkheden dit biedt voor het bedrijf, welke kosten het met zich meebrengt en om een beeld te krijgen van de risico's. Projectmatig werken en een bescheiden omvang van de projecten zijn belangrijke middelen om de risico's te beperken.

[4] De vraag of het uiteindelijk daadwerkelijk duurzame plaatsingen zullen zijn, kan over enkele jaren worden bepaald.

De duur en de omvang van de projecten bij de grote bedrijven verschilt. Bij drie bedrijven maken de projecten deel uit van een breder, reeds langer bestaand werkgelegenheidsprogramma.[5] Deze bedrijven richtten zich met deze programma's al langer op mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, met name op jongeren zonder startkwalificatie. Het project voor Wajongers en/of SW'ers vormt voor deze bedrijven 'slechts' een nieuwe doelgroep. Hoewel deze bedrijven projectmatig werken, is er dus wel sprake van een structureel beleid ten aanzien van werknemers met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Bij de andere bedrijven is, voor zover bekend, sprake van een nieuw project dat geen deel uitmaakt van een breder programma.

De projecten van de toonaangevende bedrijven lopen op dit moment tussen de één en vier jaar. De bedrijven hebben in het kader van het project 'Toonaangevende Werkgevers' een gemiddelde doelstelling voor het plaatsen van twintig werknemers voor de duur van het project.

Twee bedrijven hebben een ander soort doelstelling geformuleerd, die meer perspectief biedt op een structureel beleid. Eén bedrijf heeft als doel geformuleerd om uiteindelijk vier mensen per vestiging te plaatsen. Een ander bedrijf heeft zich tot doel gesteld om in 2012 0,25 procent en in 2013 0,5 procent van de medewerkerspopulatie te laten bestaan uit werknemers uit de doelgroep. Met dit soort doelstellingen geven deze bedrijven de boodschap dat op alle afdelingen werknemers met een beperking behoren te werken.

Twee bedrijven richten zich op joint ventures met SW-bedrijven. Eén van deze bedrijven heeft als doel in het kader van joint ventures honderd SW'ers te laten werken.[6] Dit bedrijf verzorgt de cateringdienstverlening in de SW-bedrijven.

Het andere bedrijf[7] is in 2006 begonnen om delen van SW-bedrijven te kopen, met name in de groenvoorziening en de schoonmaak. Inmiddels werken in deze verzelfstandigde SW-bedrijven 4000 tot 4500 SW'ers en 1000 reguliere werknemers. Bij dit bedrijf is dus zeker sprake van structureel beleid.

Wij concluderen dat er tot nu toe bij de meeste grote toonaangevende bedrijven geen sprake is van structureel beleid met betrekking tot het aannemen van werknemers met een beperking. Zij zijn nog in het experimentele stadium. Bij ongeveer een kwart van deze bedrijven is er sprake van (een begin) van een meer structureel beleid.

---

[5] TW 1, 2, 3. Het is onbekend in hoeverre er bij TW 5 sprake is van een werkgelegenheidsplan.

[6] TW 19.

[7] TW 30.

7.4.2 Beleid met betrekking tot vorm en duur van arbeidsrelaties

De grote bedrijven hebben verschillend beleid met betrekking tot de contractvorm en de contractduur.

Contractvorm

De 24 grote bedrijven kiezen voor vijf verschillende contractvormen: een regulier contract (14), een SW-detachering (7), een leer-werkplekken (3), een stageplek met behoud van uitkering (2) en een plaatsing via een uitzendbureau (1).[8] Daarnaast heeft in het project Next Generation één bedrijf gekozen voor een andere vorm, namelijk dagbesteding.[9] In alle gevallen gaat het dus om flexibele contractvormen.

Contractduur

Het beleid met betrekking tot de duur van de plaatsing verschilt ook tussen bedrijven. Met betrekking tot de plaatsingen van individuele Wajongers hebben bedrijven in zijn algemeenheid geen doelstelling om langdurig te plaatsen. De bedrijven beogen meestal een tijdelijke plaatsing variërend van drie maanden[10] tot drie jaar[11]. Bij de plaatsing van SW'ers is in zijn algemeenheid sprake van een detachering die kan worden beëindigd als er geen behoefte meer bestaat aan de medewerkers. Eén bedrijf geeft verder expliciet aan dat de SW'ers worden geplaatst in de flexschil[12], zodat bijvoorbeeld bij vraaguitval tijdelijk geen SW'ers zullen worden ingezet.

Geen van de bedrijven heeft als beleid om de werknemers met een beperking na afloop van het tijdelijk dienstverband bij geschiktheid een vast contract aan te bieden. Soms biedt het bedrijfsbeleid ruimte voor het bij uitzondering langer plaatsen van individuele Wajongers. Bij deze bedrijven is sprake van beleid dat je zou kunnen typeren als 'nee, tenzij'.[13] Dat wil zeggen dat deelnemers in beginsel geen vervolg op het tijdelijke dienstverband krijgen, tenzij er een passende vacature is en de kandidaat daar geschikt voor is. In de toelichting op dit beleid geeft één van de bedrijven aan dat het met het uitdragen van dit nee-tenzij-beleid wil voorkomen dat bij de deelnemers te hoge verwachtingen ontstaan over de kans op het krijgen van een vervolgcontract.
Bij één bedrijf bestaat een doorstroommogelijkheid naar een hogere functie voor individuele deelnemers die geschikt blijken om na enkele jaren een

---

[8] Het totaal ligt hoger dan 24 doordat een deel van de bedrijven meerdere vormen naast elkaar wil gebruiken.

[9] Van de andere drie bedrijven die deelnemen aan het project 'Next Generation' waarmee we het afgelopen half jaar hebben gesproken, kiezen twee bedrijven voor een regulier contract. Van één bedrijf is de contractvorm onbekend.

[10] TW 27.

[11] TW 9.

[12] TW 5.

[13] Bijvoorbeeld TW 1.

functie hoger te gaan werken. Het betreft een doorstroommogelijkheid naar een functie met een contract voor onbepaalde tijd nadat eerst een chauffeursrijbewijs is behaald.[14]

Wij concluderen dat geen van de toonaangevende bedrijven het beleid heeft om werknemers met een beperking aan te nemen in vaste dienstverbanden. Deze contractvorm is alleen bij uitzondering toegankelijk voor werknemers die zeer goed functioneren.

7.4.3 Functieaanpassingen en begeleiding

Deze paragraaf beschrijft de beleidskeuzes die bedrijven maken voor het overbruggen van de kloof tussen functies en de te plaatsen Wajongers of SW'ers. Bedrijven doen dit door bepaalde functies te selecteren, deze functies in een bepaalde mate aan te passen en een vorm van begeleiding te kiezen die ze aan de deelnemers willen geven.

Keuze en aanpassing functies
Het beleid met betrekking tot keuze en aanpassing van functies verschilt tussen bedrijven. We onderscheiden hierbij drie benaderingen.

De eerste benadering is vasthouden aan de bestaande functiestructuur en functie-eisen. Enkele bedrijven kiezen er bij voorbaat voor om hun functies niet aan te passen.[15] Andere bedrijven kiezen voor één of enkele specifieke functies die goed aansluiten bij de deelnemers die men voor ogen heeft.[16] Deze functies hoeven vervolgens niet of zeer beperkt te worden aangepast. Verder kiezen de bedrijven die leer-werkplekken aanbieden er ook voor om de functies niet aan te passen. In de periode dat de deelnemers in dienst zijn van het bedrijf en een opleiding volgen, krijgen ze extra begeleiding en is er ruimte om vaardigheden op te bouwen. Het doel is dat de deelnemers uiteindelijk bestaande functies kunnen uitoefenen.[17] Deze functies worden niet aangepast.

In de tweede benadering kiezen bedrijven voor aanpassing van de functiestructuur door middel van taakafsplitsing.[18] Dat wil zeggen dat een deel van de taken afkomstig uit één of meer bestaande functies worden samengevoegd tot een nieuwe functie die aansluit bij de mogelijkheden van de beoogde werknemers met een beperking. We zien hierbij bedrijven waar de functiedifferentiatie is gericht op een functie die door meerdere reguliere werknemers wordt uitgevoerd en waarbij de afgesplitste functie ook voor

[14] TW 6.

[15] Bijvoorbeeld TW 15, 16.

[16] Bijvoorbeeld TW 6 en een specifiek project bij TW 1.

[17] TW 1, 2, 3.

[18] TW 5, 19, 20.

meerdere werknemers met een beperking beschikbaar komt.[19] Bij mbk-bedrijven zien we hier en daar functiedifferentiatie waarbij taken van verschillende medewerkers in verschillende functies worden samengevoegd tot één functie die uitgevoerd wordt door één werknemer met een beperking. In deze gevallen is een aanbodgerichte matching toegepast.

In de derde benadering, die onder de grote bedrijven[20] het vaakst wordt toegepast en ook door de meerderheid van de mkb-bedrijven, wordt gekozen voor een individuele afstemming tussen werknemer, leidinggevende en functie. Functies worden afgestemd op de individuele werknemer met een beperking. Het gaat dan, in vergelijking met de tweede benadering, om meer marginale functieaanpassingen: enkele taken worden uit de functie genomen, er mag wat meer tijd aan bepaalde taken besteed worden of de functie wordt samen met een collega uitgevoerd.

Sommige bedrijven hanteren meer dan één aanpak.[21] Zij hebben bijvoorbeeld een subproject met een andere aanpak voor een specifieke doelgroep.

Beleid met betrekking tot begeleiding

We zijn weinig bedrijven tegengekomen die echt beleid hebben met betrekking tot de begeleiding van werknemers met een beperking. De bedrijven die leer-werkplekken aanbieden in het kader van al langer bestaande werkgelegenheidsprojecten, hebben wel beleid op dit gebied. Deze bedrijven kennen een relatief complexe begeleidingsstructuur, mede doordat het officiële leer-werkplekken in het kader van mbo-opleidingen betreft waarbij er ook vanuit de opleiding eisen worden gesteld aan de begeleiding op de werkvloer. In deze bedrijven zijn verschillende soorten begeleiders actief, de begeleiders worden intern opgeleid en worden zelf ook begeleid. Daarnaast zijn de praktijkopleiders die leerlingen begeleiden in erkende leerwerkbedrijven opgeleid door de kenniscentra. Veelal hebben de kenniscentra een aanvullende training ontwikkeld voor de begeleiding van leerlingen met een beperking.

In de andere bedrijven wordt de begeleiding doorgaans op individueel niveau georganiseerd. Wajongers en SW'ers nemen vaak zelf een externe begeleider mee. Afhankelijk van de behoefte van de werknemer is deze externe begeleiding meer of minder intensief. In bijna alle gevallen zorgen deze begeleiders voor de afhandeling van administratieve procedures.

In een aantal gevallen richt de begeleiding van de externe begeleider zich ook op de direct leidinggevende en de interactie tussen de werknemer met een beperking en de leidinggevende.[22]

---

[19] TW 5, 20.

[20] TW 4, 9, 16, 17, 18, 27.

[21] TW 1, 4.

[22] TW 1, 17, 30.

7.4.4 Voorbeelden van een aanzet tot structureel beleid

In deze paragraaf beschrijven we een aantal voorbeelden van bedrijven die een eerste aanzet hebben gegeven tot structureel beleid met betrekking tot het aannemen van werknemers met een beperking. Het betreft twee voorbeelden van aanpassingen van de functiestructuur, twee voorbeelden van structurele samenwerking met SW-bedrijven, een voorbeeld van structurele aandacht voor vervolgcontracten en een voorbeeld van een bedrijf dat op alle afdelingen ruimte wil creëren voor werknemers met een beperking.

Functiedifferentiatie uitrollen naar alle vestigingen
Een groot bedrijf experimenteert momenteel in één vestiging met functiedifferentiatie en wil de aanpak bij succes uitrollen naar de andere vestigingen.[23] In de vestiging zijn vijf hulpkrachten van een SW-bedrijf gedetacheerd. Zij voeren een deel van de taken uit van de verkopers die zich daardoor meer op klanten kunnen richten.
Het bedrijf beoogt, indien het experiment slaagt, gemiddeld vier SW'ers per vestiging te plaatsen. Het bedrijf zet voor het faciliteren van de uitrol op papier welke taken in het bedrijf geschikt zijn voor SW'ers en wat de rol is van de verschillende betrokkenen, zoals de leidinggevende, de collega's, de SW-medewerkers en externe begeleiders.

Functiedifferentiatie in flexibele schil
Een bedrijf in de procesindustrie[24] heeft in samenwerking met het SW-bedrijf twee nieuwe functieprofielen opgesteld, die het mogelijk maken om SW'ers binnen het bedrijf te laten werken. Men heeft gekozen voor de functies magazijnmedewerker en procesoperator. Bij de functie van magazijnmedewerker is het bestaande profiel aangepast en zijn er onderdelen uit het oorspronkelijke profiel geschrapt. Bij de functie van procesoperator hebben het bedrijf en het SW-bedrijf een heel nieuw profiel opgesteld op basis van wat SW'ers kunnen en op basis van binnen het bedrijf aanwezige werkzaamheden. De SW'ers maken onderdeel uit van de flexibele schil, wat betekent dat ze bij verminderde marktvraag tijdelijk niet in dit bedrijf worden gedetacheerd. De SW'ers worden gedetacheerd voor maximaal twee jaar.

[23] TW 20.

[24] TW 5.

Detachering in kader van social joint ventures

Een cateringbedrijf heeft een vierstappenplan opgesteld in het kader van social joint ventures met SW-bedrijven.[25] De deelnemende SW'ers kunnen bij goed functioneren doorstromen naar de volgende stap. Het bedrijf stelde zich hierbij in 2012 voor het eerst ook een kwantitatieve doelstelling: honderd nieuwe SW'ers laten starten in het kader van een joint venture.[26] De vier stappen zijn:

1. Het cateringbedrijf gaat een social joint venture aan met een SW-bedrijf. Het bedrijf verzorgt de catering in het SW-bedrijf en zet als cateringmedewerkers SW'ers in.
2. Als een SW'er meer kan, gaat hij stage lopen bij een reguliere klant van het cateringbedrijf. De stage kan één tot drie maanden duren.
3. Als de stage goed gaat, wordt de SW'er gedetacheerd bij een reguliere klant van het cateringbedrijf.
4. Als de detachering goed verloopt, kan de SW'er komt dienst komen van het cateringbedrijf. In de praktijk ziet het bedrijf overigens op dit moment geen mogelijkheden om deze stap uit te voeren. Dit komt volgens het bedrijf doordat SW'ers er bij indiensttreding in inkomsten op achteruit gaan en doordat het cateringbedrijf momenteel in zijn algemeenheid terughoudend is met het aannemen van mensen.

Begeleiding richting volgende werkgever

Er zijn drie bedrijven[27] die al jarenlang in het kader van een werkgelegenheidsproject leer-werkplekken bieden met een mbo-opleiding. Bij deze bedrijven is doorstroom naar een andere baan het uitgangspunt. Iedere kandidaat moet na afloop van het leer-werktraject doorstromen naar een baan in een ander bedrijfsonderdeel binnen het bedrijf of bij een andere werkgever. De reden hiervoor is dat deze bedrijven een continue stroom van nieuwe mensen een kans wil bieden om werkervaring op te doen en zo te kunnen toetreden tot de arbeidsmarkt. Dit kan volgens de bedrijven niet als de plaatsen binnen het project 'bezet' blijven. De bedrijven geven aan dat wanneer werknemers goed functioneren en er een vacature is, de mogelijkheid bestaat om binnen het bedrijf te blijven werken.
Een van deze bedrijven geeft expliciet aan dat alle deelnemers begeleid worden bij het solliciteren naar een baan bij een andere werkgever.[28] Het bedrijf is van plan om hiervoor in de toekomst ook structurele relaties met andere werkgevers te gaan onderhouden. Deze werkgevers worden dan periodiek ingelicht over de kandidaten die op dat moment op een leer-werkplek zitten.

[25] TW 19.

[26] Het is onbekend hoeveel nieuwe sw'ers in 2012 zijn gestart.

[27] TW 1, 2 en 3.

[28] TW 1.

Alle divisies moeten meedoen
Eén bedrijf heeft de plaatsingsdoelstelling in de afgelopen jaren gewijzigd van het plaatsen van een specifiek aantal deelnemers in een bepaalde periode naar de doelstelling om een bepaald percentage van de medewerkerspopulatie te laten bestaan uit mensen die afkomstig zijn uit groepen met een zwakke positie op de arbeidsmarkt (eind 2012 0,25% en eind 2013 0,5%). Dit brengt met zich mee dat er niet alleen werknemers met een beperking geplaatst worden in afdelingen met welwillende managers, maar binnen alle afdelingen. Daarnaast heeft het bedrijf ook de aanvankelijke beperking losgelaten om deelnemers maximaal anderhalf jaar te plaatsen.

Facilitering van het MVO-beleid van andere bedrijven
Eén bedrijf is in 2006 begonnen om delen van SW-bedrijven te kopen, met name in de groenvoorziening en de schoonmaak.[29] Het bedrijf verzelfstandigt de SW-bedrijven en plaatst vervolgens reguliere werknemers bij de SW-werknemers. Het bedrijf zet de SW'ers in de markt als mogelijkheid voor andere werkgevers om invulling te geven aan hun MVO-beleid. Dat wil zeggen dat het bedrijf werkgevers benadert die iets met MVO willen doen, maar dat niet zelf willen organiseren. Indien een werkgever werk wil bieden aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, biedt dit bedrijf aan om schoonmaakwerk of werk in de groenvoorziening te verzorgen.

7.5 Resultaten fase 4

Succes
Fase 4 is succesvol als de werknemer een duurzame arbeidsrelatie aangaat met een reguliere werkgever. Dit kan zijn in dienst van de werkgever of gedetacheerd bij de werkgever. Het behalen van een diploma draagt ook bij aan het succes van fase 4.

Aantal gerealiseerde plaatsingen
De toonaangevende werkgevers hadden samen de doelstelling om ongeveer 500 werknemers met een beperking te plaatsen. Samen hebben ze tot nu toe ruim 400 plaatsingen gerealiseerd. De mkb-bedrijven die wij hebben gesproken, hadden doorgaans geen doelstellingen geformuleerd. Bij de kleinere bedrijven ging het meestal om één plaatsing.

Duurzaamheid plaatsingen
De grote meerderheid van de toonaangevende werkgevers beoogt geen langdurige dienstverbanden aan te bieden aan de werknemers met een beperking. De bedrijven bieden dan ook in de praktijk nauwelijks langdurige dienstverbanden aan. Wel hebben bijna alle gerealiseerde arbeidsrelaties een duur van meer dan zes maanden.

De meest langdurige dienstverbanden zijn detacheringen die doorlopen zolang er werk is bij het bedrijf. Daarnaast zijn er zes bedrijven die aangeven bij hoge

[29] TW 30.

uitzondering een contract voor onbepaalde tijd aan te bieden. Dit gaat om werknemers die zeer goed functioneren. Bij de meeste geplaatste werknemers gaat het om tijdelijke dienstverbanden die na afloop niet worden omgezet in een vast contract. We concluderen daarom dat er in het kader van de pilot nauwelijks duurzame arbeidsrelaties worden gerealiseerd.

We weten niet hoeveel deelnemers van de leer-werktrajecten een diploma hebben gehaald en hoeveel van hen in een vervolgcontract bij hetzelfde bedrijf aan het werk zijn gegaan. Eén bedrijf dat leer-werkplekken aanbiedt, geeft wel expliciet aan dat een groot deel van de deelnemers begeleiding heeft gekregen bij het vinden van werk en daarmee ook werk heeft gevonden.[30] Met betrekking tot stages valt op dat de twee bedrijven die alle deelnemers een stageplek gaven in zijn algemeenheid aan de deelnemers geen vervolgcontract hebben gegeven.[31]

Structureel beleid?
De meeste toonaangevende bedrijven hebben op kleine schaal projecten opgezet om te experimenteren met het aannemen van werknemers met een beperking. Er is in de meeste gevallen dus (nog) geen sprake van structureel beleid. Vooralsnog zijn de bedrijven zeer huiverig om werknemers met een beperking vast in dienst te nemen en wordt er dus zeer beperkt een duurzaam perspectief geboden.

We zien drie hoofdbenaderingen waar het gaat om het inpassen van werknemers met een beperking in het bestaande functiegebouw: functies niet aanpassen, functies op individuele basis marginaal aanpassen en aanpassing van de functiestructuur door middel van functiedifferentiatie. Met elke benadering is het mogelijk gebleken om werknemers met een beperking te plaatsen.

7.6 Succes- en faalfactoren

In deze paragraaf gaan we in op de vraag wat de werkgever kan bijdragen aan dit succes in fase 4, welke succes- en faalfactoren er zijn en wat de invloed van wet- en regelgeving is op het succes. We maken hierbij onderscheid tussen interne en externe succesfactoren. Met interne succesfactoren bedoelen we factoren waarop de werkgever invloed kan uitoefenen. Op externe succesfactoren heeft de werkgever geen invloed.

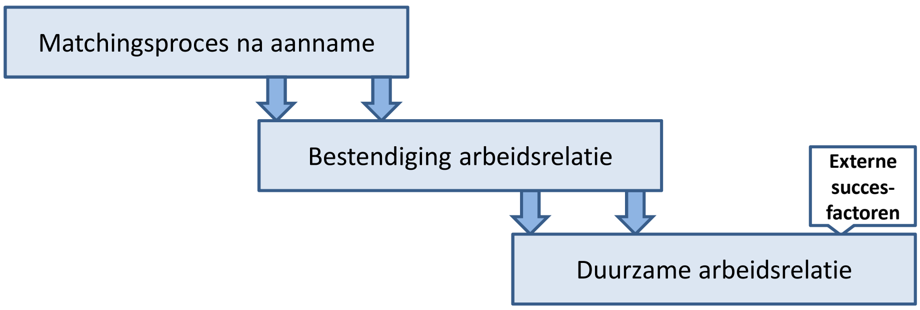
[30] TW 1.

[31] TW 17, 27.

Randvoorwaarden in eerdere fase
Op de eerste plaats moet de werkgever de randvoorwaarde uit fase 3 realiseren: zorgen dat het wervings- en selectieproces resulteert in een goede match. Een goede match kent drie aspecten:
1. De werknemer kan het werk goed uitvoeren. Dit betekent dat het werk is afgestemd op de mogelijkheden van de werknemer en dat er voldoende begeleiding is georganiseerd.
2. De kosten en baten moeten in evenwicht zijn. Dit betekent dat er externe financiering is georganiseerd voor de compensatie van een eventueel lagere productiviteit en voor extra begeleidingskosten.
3. Voor een goede match is ook een klik tussen de werknemer en de direct leidinggevende van belang. Dit betekent dat de direct leidinggevende bij de selectieprocedure betrokken moet zijn en daarin een belangrijke stem heeft.

Wat kan de werkgever in fase 4 doen?
In fase 4 gaat het matchingsproces door. Vaak is er, zeker in de beginperiode, nog finetuning nodig in de taken die de werknemer uitvoert en in de begeleiding die de werknemer krijgt. Zolang de werknemer zich ontwikkelt, blijft deze afstemming nodig. Een goede match is de belangrijkste voorwaarde voor een duurzaam perspectief.
Na het matchingsproces volgt een stadium van bestendiging van de arbeids-relatie, waarna de overgang naar een duurzame arbeidsrelatie gemaakt kan worden. In figuur 7.6 zijn deze drie stadia in fase 4 opgenomen.

Figuur 7.6 Op weg naar een duurzame arbeidsrelatie in fase 4



Interne succesfactoren bij het matchingsproces na aanname
Voor het matchingsproces, in de periode direct na aanname, zijn twee interne succesfactoren van belang. Op de eerste plaats blijft de bereidheid van de werkgever tot aanpassingen in het takenpakket belangrijk. Pas na aanname blijkt immers wat de mogelijkheden en onmogelijkheden van de werknemer zijn en zal er nog geschoven moeten worden in de taken tussen de werknemer en zijn collega's. Op de tweede plaats moet er voldoende tijd voor begeleiding ingeruimd zijn. In de praktijk wordt de begeleiding afgestemd op de behoefte van de werknemer. Als er meer begeleiding nodig blijkt, moet dit ook geboden kunnen worden.

Interne succesfactoren bij de bestendiging van de arbeidsrelatie
Om vervolgens de arbeidsrelatie te bestendigen, zijn de volgende interne succesfactoren van belang:

- In de praktijk blijkt de begeleiding regelmatig neergelegd te zijn bij een collega die hier *feeling* mee heeft. De begeleider is hierdoor zeer betrokken, maar de begeleiding is wel sterk afhankelijk van deze ene persoon. Dit brengt risico's met zich mee voor het bestendigen van de arbeidsrelatie. Het bedrijf moet daarom zorgen voor deskundige begeleiding die niet afhankelijk is van één persoon.
- De direct leidinggevenden spelen een grote rol in de ontwikkeling van de werknemer met beperking. In de gevallen van contractverlenging speelt vaak een zeer betrokken leidinggevende een rol. Voor de bestendiging van de arbeidsrelatie is het van belang de leidinggevende de bagage te geven die nodig is voor het begeleiden van de werknemer met een beperking. De leidinggevende moet gefaciliteerd en gemotiveerd worden in deze rol. Externe begeleiders kunnen hier een rol in spelen.

Interne succesfactoren voor een duurzame arbeidsrelatie
Om tot slot werknemers met een beperking ook perspectief op duurzame arbeidsrelaties te geven, moet beleid geformuleerd worden, waarbij beschreven wordt hoe er in de structurele situatie gewerkt gaat worden met werknemers met een beperking. Het gaat daarbij onder meer om de volgende vragen. Onder welke voorwaarden kunnen er vaste contracten geboden worden? Hoe kunnen werknemers met een beperking in de functiestructuur worden ingepast? Hoe wordt deskundige begeleiding gewaarborgd? Welke externe financiering is er nodig?

Externe succes- en faalfactoren
Er is één externe succesfactor die bepalend is voor het succes in fase 4, namelijk de conjunctuur. Naarmate de arbeidsmarkt krapper wordt, het bedrijf (weer) personeel nodig heeft en het moeilijker wordt om aan personeel te komen, wordt het voor een bedrijf gemakkelijker om goed functionerende werknemers met een beperking een vast contract aan te bieden. Een krappe arbeidsmarkt is mogelijk ook een stimulans om structureel beleid op te zetten voor bieden van werk aan werknemers met een beperking.

Invloed van wet- en regelgeving
Voor duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking moeten kosten en baten ook op de lange termijn in evenwicht zijn en de risico's moeten vergelijkbaar zijn met de risico's die werknemers zonder beperking met zich mee brengen. Samen met de economische crisis is dit de belangrijkste externe faalfactor voor duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking. Dit impliceert dat compensaties voor lagere productiviteit, subsidiëring van extra begeleiding en voorzieningen voor het beperken van risico's zo nodig ook structureel mogelijk moeten zijn.
In een aantal gevallen zal detachering de beste oplossing blijken voor duurzame arbeidsrelaties. De mogelijkheid van detachering kan dus een

succesfactor zijn bij het tot stand komen van duurzame arbeidsrelaties voor werknemers met een beperking.

8 CONCLUSIES

Uit de pilot blijkt dat het aannemen van mensen met een beperking in belangrijke opzichten nog een leerproces is. Meedoen met een beperking in het reguliere arbeidsproces is in Nederland niet de standaard en is nog steeds relatief nieuw. De meeste werkgevers hebben daar nauwelijks ervaring mee. Het aannemen van mensen met een beperking is meestal dan ook geen automatisme, maar een nieuw proces waarin werkgevers ervaring moeten opdoen zonder dat zij daarbij risico's willen lopen.

Experimenten
We zien dat bijna alle grote bedrijven nog aan het experimenteren zijn. Zij willen ervaring opdoen met werknemers met een beperking om vast te stellen welke mogelijkheden dit biedt voor het bedrijf, welke kosten het met zich meebrengt en om een beeld te krijgen van de risico's. Om de risico's te beperken, hebben de bedrijven bijna zonder uitzondering gekozen voor een bescheiden omvang van de projecten en flexibele arbeidsrelaties.

Kosten en baten
Het experimentele karakter is ook de reden waarom de grote bedrijven vooraf meestal geen expliciete afweging van kosten en baten hebben gemaakt. Kleinere bedrijven doen dit wel; zij kunnen zich geen mislukking bij de aanname van nieuw personeel veroorloven. Na aanname wordt er altijd wel een afweging tussen kosten en baten gemaakt, zij het impliciet. Met name wanneer de match tussen werknemer en het werk niet goed is, vallen de baten voor het bedrijf tegen en moet er meer in begeleiding worden geïnvesteerd, wat leidt tot meer kosten. Zo raken kosten en baten uit balans. Op basis daarvan beslist het bedrijf doorgaans dat de arbeidsrelatie wordt beëindigd.

De persoonlijke factor
Dat de aanname van werknemers met een beperking een nieuw proces is, brengt met zich mee dat de persoonlijke factor van groot belang is in alle fasen. Bij de beslissing om deel te nemen aan de pilot spelen vaak de persoonlijke overtuigingen van de manager een belangrijke rol. Vervolgens wordt bij het creëren van draagvlak binnen het bedrijf gericht gezocht naar afdelingsmanagers die 'het zien zitten' om met mensen met een beperking te werken. Na plaatsing wordt de begeleiding van de werknemer met een beperking vaak neergelegd bij een collega die 'feeling' heeft met begeleiding. Bij contractverlengingen zien we ten slotte vaak een betrokken leidinggevende die zich extra inspant om de werknemer te kunnen behouden. Kortom, in alle fasen is het (gaan) werken met werknemers met een beperking nog niet in procedures en structuren vastgelegd, waardoor de persoonlijke factor belangrijk is.

REGIOPLAN

Waarom gaan bedrijven werken met werknemers met een beperking?
Veel bedrijven noemen maatschappelijk verantwoord ondernemen en cao-afspraken als belangrijke redenen om te gaan werken met werknemers met een beperking. Uiteindelijk is echter het economische belang van bedrijven in combinatie met persoonlijke overtuigingen van de manager doorslaggevend. We zien ook veel bedrijven met een MVO-beleid en/of relevante cao-afspraken, die er toch van afzien om met werknemers met een beperking te gaan werken. Reorganisaties en ontslagrondes als gevolg van de economische situatie zijn dan toch relevanter.
Het economisch belang impliceert dat het bedrijf in zijn personeelsbehoefte kan voorzien met werknemers met een beperking. Dit kan de directe beschikbaarheid van laaggeschoold werk zijn of de mogelijkheid om laaggeschoold werk te creëren. Omdat er altijd alternatieven zijn om in de personeelsbehoefte te voorzien, spelen de persoonlijke overtuigingen en ervaringen van de manager ook een belangrijke rol. Personeelsbehoefte op de middellange termijn is in deze tijd veel minder relevant gebleken dan vooraf verwacht. Het wordt nu niet meer als urgent probleem ervaren en is dus geen reden om nu al te experimenteren met het aannemen van werknemers met een beperking.

Overtuigen
Verschillende intermediairs hebben bedrijven benaderd om hen ervan te overtuigen om te gaan werken met werknemers met een beperking. Alle intermediairs hebben last gehad van de economische crisis, waardoor de personeelsbehoefte op korte en middellange termijn beperkt was. De verschillende intermediairs zijn wisselend succesvol geweest. Uitgaan van het belang van de werkgever is een belangrijk element van een succesvolle werkgeversbenadering. Daarnaast is expertise over wervingskanalen en de mogelijkheden van de doelgroep essentieel. Tot slot kan de mogelijkheid van detachering bedrijven over de streep trekken.

Matching
Het realiseren van een goede match tussen werknemer en werk is het belangrijkste doel dat werkgevers samen met toeleveranciers nastreven. Hierbij is tijdige samenwerking met een toeleverancier van groot belang. Al in de eerste fase, bij het uitspreken van de intentie, moet gekeken zijn naar de mogelijkheden in het bedrijf in relatie tot de mogelijkheden van (bepaalde groepen) personen met een beperking. Vervolgens moet tijdens de voorbereidingen in het bedrijf, samen met de toeleverancier, een realistisch beeld van de doelgroep worden verkregen in relatie tot de beschikbare functies of werk binnen het bedrijf. Hieruit kan de noodzaak tot aanpassing van functies blijken. Op basis van deze globale match kan ook de werving effectief georganiseerd worden. Tijdens de selectie en ook na aanname gaat het matchingsproces door. Taken worden afgestemd op de mogelijkheden van de werknemers en worden langzaam opgebouwd. Ook de begeleiding wordt in die fase afgestemd op de behoefte van de werknemer.

Werving
In de praktijk kunnen UWV en SW-bedrijven vaak niet voldoende geschikte kandidaten leveren aan een werkgever die daar om vraagt. Dit is een belangrijk knelpunt. Dit komt voort uit onervarenheid aan beide kanten. Een deel van de werkgevers gaat te veel uit van bestaande functies met, gezien de doelgroep, niet realistische functie-eisen, waardoor toeleveranciers geen kandidaten kunnen leveren. Dit had voor een deel voorkomen kunnen worden als de werkgever in een eerder stadium een toeleverancier had ingeschakeld. Toeleveranciers zijn vaak niet gewend hun klanten in termen van de vraag van werkgevers te bezien, en kunnen daarom op basis van de vraag van een werkgever geen geschikte kandidaten in hun bestanden selecteren. SW-bedrijven zijn verder vaak nog erg op productie gericht. SW-werknemers ten slotte zijn zeer huiverig om afscheid te nemen van hun veilige positie.

Daarnaast speelt bij de werving dat kandidaten verspreid zijn over een groot aantal toeleveranciers. Met name grotere bedrijven hebben daar last van. Zij kiezen in eerste instantie meestal voor één wervingskanaal (bijvoorbeeld een SW-bedrijf of UWV-locatie) dat slechts een beperkt aantal kandidaten beschikbaar heeft. Als vervolgens blijkt dat er onvoldoende kandidaten geleverd kunnen worden, moet een overstap naar een ander kanaal gemaakt worden.

Functieaanpassingen
Een belangrijke succesfactor is de bereidheid van werkgevers om zo nodig (structurele) functieaanpassingen te doen. Hoe minder een werkgever hiertoe bereid is, hoe beperkter de mogelijkheden om werk te bieden aan werknemers met een beperking. In deze bereidheid zagen we grote verschillen.
Aan de ene kant waren er bedrijven die geen aanpassingen in functies wilden. Een deel van deze bedrijven had moeite geschikte kandidaten te vinden. In andere bedrijven waren geen functieaanpasssingen nodig, omdat zij laaggeschoold werk of specifiek werk voor werknemers met autisme beschikbaar hadden.
De meeste bedrijven kozen voor een individuele afstemming tussen werknemer, leidinggevende en functie. Functies werden afgestemd op de individuele werknemer met een beperking. Het gaat dan om marginale, maar wel vaak cruciale, functieaanpassingen: enkele taken worden uit de functie genomen, er mag wat meer tijd aan bepaalde taken besteed worden of de functie wordt samen met een collega uitgevoerd.
Tot slot was er een beperkt aantal bedrijven dat echte aanpassingen in de functiestructuur heeft doorgevoerd door middel van taakafsplitsing of functiedifferentiatie.

Duurzaamheid
Bedrijven zijn in het kader van de pilot nauwelijks langdurige dienstverbanden aangegaan met werknemers met een beperking. Tijdelijke contracten werden bijna nooit opgevolgd door een vast contract, waardoor de langdurigste arbeidsrelaties de detacheringen zijn die ‘doorgaan zo lang er werk is’. Dit is op de eerste plaats een weerspiegeling van de hedendaagse flexibele

arbeidsmarkt: bedrijven zijn in z'n algemeenheid terughoudend in het aanbieden van vaste contracten, zeker in tijden van laagconjunctuur. Daar komt bij dat bedrijven nog huiveriger zijn om werknemers met een beperking vast in dienst te nemen. Werkgevers zijn bang dat de werknemer minder productief wordt of vaak ziek is en zijn er niet zeker van dat ze gebruik kunnen blijven maken van subsidies en voorzieningen. Daarnaast willen de meeste werkgevers (nog) niet beginnen aan structurele aanpassingen in functies.

We zien wel enkele grote bedrijven die na een aantal jaren van experimenteren met kleinschalige projecten een eerste aanzet hebben gegeven tot structureel beleid met betrekking tot het aannemen van werknemers met een beperking. Deze voorbeelden zijn opgenomen in paragraaf 7.4 van dit rapport. Bij kleine bedrijven, die meestal werken met detacheringen, hebben we nog geen voorbeelden gezien van een omslag naar structureel beleid.

Wet- en regelgeving
Proefplaatsingen, loondispensatie, loonkostensubsidie, de no-risk-polis, subsidies voor werkplekaanpassingen, job coaches en detacheringen voorzien in een belangrijke behoefte van werkgevers. Zonder deze voorzieningen zouden werkgevers niet bereid zijn om werknemers met een beperking aan te nemen.

Deze voorzieningen helpen echter vooral bij de aanname. Voor het aangaan van langdurige arbeidsrelaties met werknemers met een beperking is meer nodig. Werkgevers moeten ervan op aan kunnen dat ze zo nodig structurele compensatie ontvangen voor lagere productiviteit, subsidiëring van extra begeleiding en voorzieningen voor het beperken van risico's. Bij een dienstverband van onbepaalde tijd, horen ook (indien nodig) voorzieningen van onbepaalde tijd.

Lessen op weg naar structurele ruimte voor werknemers met een beperking
Het doel van pilot 1, 'Meer werkplekken bij werkgevers', was meer kennis te vergaren over hoe werkgevers gestimuleerd en ondersteund kunnen worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden. Door de projecten te monitoren en te evalueren, konden lessen worden getrokken voor uitvoering en beleid: kijken wat werkt, zodat straks meer werkgevers bereid zijn mensen met een arbeidsbeperking een kans te geven. De vraag is daarom welke lessen er voortkomen uit dit onderzoek die van belang zijn voor een toekomst waarin structurele ruimte is gecreëerd in bedrijven voor veel grotere aantallen werknemers met een beperking.

- Bedrijven moeten bereid zijn tot structurele aanpassingen in de functiestructuur. Plaatsingen op niet aangepaste of marginaal aangepaste functies is op kleine schaal wel mogelijk, maar is onvoldoende om op grote schaal werk te bieden aan werknemers met een beperking.
- Toeleveranciers van werknemers met een beperking moeten hun klantenbestanden goed kennen, in termen van de eisen en wensen van werkgevers. Werkgevers moeten ervan op aan kunnen dat er na

aanpassingen in de functiestructuur ook voldoende geschikte kandidaten geleverd kunnen worden. Op dit vlak is nog veel vooruitgang te boeken.

- Er moet een einde komen aan de versnippering van de wervingskanalen. Werkgevers moeten via één kanaal toegang hebben tot een brede, voldoende grote en gevarieerde groep werknemers met een beperking, met overeenkomstige mogelijkheden voor risicobeperking, subsidies en begeleiding.
- De baten van individuele arbeidsrelaties met werknemers met een beperking moeten ook op de langere termijn groter zijn dan de kosten. Het MVO-motief werkt weliswaar op de korte termijn om met iets nieuws te beginnen, maar op de lange termijn moet het ook economisch verantwoord zijn om met werknemers met een beperking te werken. Dit impliceert dat er goede matches tot stand moeten komen tussen de werknemers en het werk en dat er voorzieningen zijn om een lagere productiviteit te compenseren en extra kosten en begeleiding te financieren.
- Werkgevers vragen zich af of de voorzieningen en subsidies die kosten en risico's beperken (zoals loondispensatie, loonkostensubsidie, no risk polis en job coach) op de langere termijn wel beschikbaar blijven. De twijfel hierover is een belangrijke reden voor werkgevers om geen langdurige arbeidsrelaties aan te gaan met werknemers met een beperking. Meer zekerheid over de beschikbaarheid van deze voorzieningen op de lange termijn draagt mogelijk bij aan het aangaan van meer dienstverbanden voor onbepaalde tijd.
- De loonkosten van de werkgever (inleenvergoeding, (gedispenseerd) loon, loon minus subsidie of stagevergoeding) moeten in goede verhouding staan met de productiviteit. De werknemer met een beperking moet serieus genomen worden in de bijdrage die hij/zij levert aan het bedrijf. Er moet sprake zijn van een daadwerkelijk wederzijds arbeidscontract.
- Er zullen, zeker in de eerste jaren, intermediairs nodig zijn om werkgevers bij te staan in het zoeken naar structurele mogelijkheden in het bedrijf om werknemers met een beperking productief in te kunnen zetten. Uiteindelijk moeten bedrijven natuurlijk zelf de verantwoordelijkheid nemen en in staat te zijn om een arbeidsstructuur te creëren om mensen met een beperking duurzaam in dienst te nemen.
- We kunnen niet verwachten dat werknemers met een beperking vaker dan andere starters op de arbeidsmarkt in vaste dienst komen van bedrijven. De flexibele arbeidsmarkt is een gegeven waar we niet omheen kunnen. Het is hierdoor een uitdaging om werknemers met een beperking duurzaam aan het werk te krijgen, omdat zij veel kwetsbaarder zijn. Er moet daarom veel aandacht zijn voor van werk naar werk begeleiding en een veilige terugvaloptie van waaruit de weg terug naar de arbeidsmarkt zo snel mogelijk wordt opgepakt. Detachering is voor deze uitdaging een goede optie.

BIJLAGEN

REGIOPLAN

BIJLAGE 1

CASUSBESCHRIJVINGEN BEDRIJVEN

In deze bijlage zijn vijf globale casusbeschrijvingen van bedrijven opgenomen. Het gaat om de bedrijven waarvan we voor elk van de vier fasen voldoende informatie hebben verkregen.

BPSC Terneuzen

Sector: chemische industrie.
Doelgroep: mensen met een beperking, niet per se Wajonger of SW'er.
Beoogd aantal plaatsingen: 10.
Samenwerkingspartner(s): uitzendbureau De Pooter, re-integratiebedrijf Wende, UWV.

Fase 1: Motieven deelname pilot

- Komende krapte op arbeidsmarkt en daarvoor verbreden van de werving.
- MVO.
- Diversiteit binnen de organisatie vergroten.
- BPSC Terneuzen hoopt dat de inzet van mensen met een beperking de stabiliteit van de organisatie vergroot vanwege lager verloop bij deze medewerkers.

Fase 2a: Voorbereiding werving en aanname

- Interne projectleider faciliteert vanuit HR de bereidwilligheid binnen BPSC Terneuzen om mee te doen aan het project.
- BPSC Terneuzen verwacht in beginsel geen grote aanpassingen in de organisatie om plaatsingen mogelijk te maken.
- Eis aan kandidaten is mbo-3/mbo-4 in de administratieve richting en aanvankelijk ook kennis van Engelse en een andere taal.

Rol externe(n):

- Samenwerking met een uitzendbureau dat goed bekend is met BPSC Terneuzen doordat het ook wordt ingezet voor de werving van reguliere medewerkers.
- Uitzendbureau fungeert formeel als werkgever, omdat deelnemers via het uitzendbureau bij BPSC Terneuzen werken.

Fase 3: Werving, selectie en aanname

- Wervingskanalen: in samenwerking met uitzendbureau de Pooter wordt geworven bij UWV. Daarnaast werving via verspreiding van een lokale carrièrekrant.

- Selectieproces: de Pooter doet voorselectie en neemt contact op met BPSC indien een geschikte kandidaat is gevonden. Daarna voert beoogde direct leidinggevende een sollicitatiegesprek en beslist over aanname.
- Soort dienstverband: bij aanvang via uitzendbureau de Pooter een fase A-contract van maximaal anderhalf jaar, vervolgens detachering vanuit het uitzendbureau óf in vaste dienst bij BPSC Terneuzen.
- Functies: administratieve functies.
- Aantal gerealiseerde plaatsingen: zes.
- Rol externe(n): de Pooter doet voorselectie en plaatst deelnemer als uitzendkracht. Re-integratiebedrijf Wende helpt het bedrijf bij hoe je de deelnemers moet begeleiden.

Knelpunten:
- UWV heeft weinig kandidaten in hun bestand die voldoen aan de eisen die BPSC Terneuzen stelt.
- BPSC Terneuzen heeft veel laagopgeleid werk zoals schoonmaakwerk en tuinonderhoud, uitbesteed.

Succesfactoren:
- Uitzendbureau de Pooter kent de verwachtingen van BPSC goed doordat het al langer met BPSC samenwerkt voor plaatsing van reguliere kandidaten.
- De organisatie groeit waardoor er behoefte bestaat aan nieuw personeel.

Fase 4: De arbeidsrelatie
Aanpassingen functies: BPSC kiest voor extra begeleiding maar wil in beginsel geen functies aanpassen. Aanpassing van de functie verkleint volgens de projectleider de kans op duurzaamheid. Deelnemers mogen wel starten met een deel van de taken, maar worden geacht deze uit te breiden.

Organisatie begeleiding: zo mogelijk begeleidt een externe jobcoach de werknemer. Daarnaast begeleiden leidinggevende en directe collega's de werknemer.

Rol externen: tot nu toe werken alle kandidaten via uitzendbureau de Pooter.

Perspectief op duurzaamheid: BPSC wil bij voorkeur zo duurzaam mogelijk plaatsen, maar wel via het uitzendbureau. Dit zou kunnen via een Fase C-contract, waarbij iemand in vaste dienst is van het uitzendbureau.

Knelpunten:
- Samenwerking met enkele deelnemers met een psychische of psychiatrische beperking is niet succesvol verlopen. Als oplossing is besloten om bij voorkeur kandidaten met een lichamelijke beperking te selecteren.

Nuon

Sector: energiesector.
Doelgroep: Wajong; project is onderdeel van groter project ‘Step2Work’ voor een bredere groep mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.
Beoogd aantal plaatsingen: 10 Wajongers in 2009, 10 in 2010, 10 in 2011 en 10 in 2012.
Samenwerkingspartner(s): gemeenten, Locus, Heliomare, UWV, InBedrijf (inmiddels opgeheven), re-integratiebedrijven, REA College.

Fase 1: Motieven deelname pilot

- Cao-afspraak.
- MVO-motief.
- Nuon wil ervaring opdoen met de doelgroep Wajongers.
- Voorbeeldfunctie voor andere bedrijven met betrekking tot de aanname van Wajongers.

Fase 2a: Voorbereiding werving en aanname

- Het project maakt deel uit van het grotere project ‘Step2Work’ en de onderstaande methodiek is daar grotendeels van overgenomen.
- Er is voor gekozen om eerst intern werkervaringsplekken te zoeken en vervolgens geschikte kandidaten. De projectleider probeert door middel van gesprekken en presentaties plekken te werven bij teammanagers en afdelingshoofden.
- Nuon kiest ervoor de Wajongers niet op de formatie van de afdeling te laten drukken, maar uit een centraal budget te financieren.
- De praktijkbegeleider is het vaste aanspreekpunt voor de Wajonger, die ook een plan met doelstellingen opstelt. Daarnaast zijn er mentoren voor de dagelijkse begeleiding. De deelnemers, begeleiders en betrokken managers komen vier keer per jaar een dag samen. De verschillende begeleiders worden zelf centraal begeleid en getraind.
  Er kan wel sprake zijn van externe begeleiding door een jobcoach maar deze moet wat Nuon betreft gericht zijn op de privésituatie.
- Functies worden niet aangepast, maar deelnemers hoeven pas aan het einde van het werkervaringsjaar aan de reguliere functie-eisen te voldoen. In principe werkt iedereen twintig uur per week.

Rol externe(n): geen.

Knelpunten:

- De interne werving van werkervaringsplekken verliep moeizaam. Redenen hiervoor zijn onder meer interne bezuinigingen en drukte bij afdelingshoofden en teammanagers. Zij waren bang dat een werkervaringsplaats hen te veel begeleidingstijd zou kosten. Als oplossing is de projectleider onder meer de managementlagen erboven gaan benaderen.

Succesfactoren:

- Het feit dat een werkervaringsplaats niet op de formatie van de afdeling drukt, maakt het makkelijker om managers bereid te vinden.
- Een projectleider vrijmaken en verantwoordelijk maken voor het project.
- Niet te veel werkervaringsplekken tegelijkertijd creëren want die kan je niet vullen.

Fase 3: Werving, selectie en aanname

- Wervingskanalen: gemeenten (in partnership met Locus), Heliomare, UWV, InBedrijf, re-integratiebedrijven, REA College.
- Selectieproces: toeleveranciers leveren potentiële kandidaten op basis van criteria die de projectleider aan hen doorgeeft. De uiteindelijke selectie doet de projectleider zelf. Vervolgens wordt de kandidaat door de projectleider voorgesteld op de afdeling.
- Soort dienstverband: bij Klant Contact Center werkervaringsplekken met mbo-opleiding. Op de administratieve functie meestal geen opleiding.
- Functies: werk in klantcontactcentra in Arnhem, Leeuwarden en Alkmaar. Daarnaast ook enkele plekken in administratie.
- Aantal gerealiseerde plaatsingen: ruim dertig sinds 2009.[1]
- Rol externe(n): aanlevering Wajongers, soms begeleiding door jobcoach.

Knelpunten:

- Werving van deelnemers en werkervaringsplekken kost allebei veel tijd.
- Geleverde kandidaten bleken niet altijd tot de doelgroep te behoren en niet in aanmerking te komen voor subsidies terwijl re-integratiebedrijven hadden aangegeven dat dit wel het geval was.
- UWV kent volgens de projectleider zijn cliënten slecht.

Fase 4: De arbeidsrelatie

Perspectief op duurzaamheid:

Het doel van het project is het vergroten van de kans op de arbeidsmarkt door het opdoen van werkervaring en het krijgen van een opleiding. Nuon plaatst geen Wajongers omdat Nuon ze nodig heeft, maar om zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid op te pakken. De doelstelling is wel dat de deelnemers na afloop van het jaar ander werk vinden. Dit kan binnen en buiten Nuon zijn. Er is geen baangarantie. Deelnemers mogen aan het einde van het jaar onder werktijd solliciteren. Nuon geeft de volgende boodschap mee: wees je ervan bewust dat deze werkplek geen tijdelijk verhaal is, maar is bedoeld om de rest van je leven op de rit te krijgen. Nuon overweegt in de toekomst ook te gaan werken met vervolgcoaching.

[1] Stand van zaken maart 2012.

NXP

Sector: procesindustrie
Doelgroep: SW'ers.
Beoogd aantal plaatsingen: 10.
Andere doelstelling(en): mogelijkheden onderzoeken om SW'ers te plaatsen in de procesindustrie.
Samenwerkingspartner(s): SW-bedrijf Breed.

Fase 1: Motieven deelname pilot

- Cao-afspraken.
- MVO.
- Mogelijkheden creëren voor toekomstige personeelsbehoefte.

Fase 2a: Voorbereidingen werving en aanname

- Keuze voor detachering van deelnemers door SW-bedrijf.
- Twee functies gecreëerd d.m.v. functiedifferentiatie en hierbij twee functieprofielen opgesteld. Bij de functie Magazijnmedewerker is het bestaande profiel aangepast. Bij de functie procesoperator is een heel nieuwe functie opgesteld op basis van wat SW'ers kunnen en op basis van werkzaamheden die binnen NXP bestaan.
- Draagvlak creëren op alle lagen van de organisatie.
- Rol externe(n): SW-bedrijf Breed heeft samen met NXP de functiedifferentiatie toegepast.

Knelpunten:

- Tegenvallende bedrijfsresultaten en het moeten ontslaan van mensen maakt het creëren van intern draagvlak voor het project moeilijk.
- Aan SW-medewerkers konden in eerste instantie geen onregelmatigheids-toeslagen worden betaald. Het SW-bedrijf heeft dat vervolgens toch mogelijk gemaakt.

Succesfactoren:

- Cao-afspraken zorgen voor enige dwang om het project door te zetten.
- Het bestaande Werkgelegenheidsplan zorgt ervoor dat de organisatie reeds gewend is aan (het organiseren van) de inzet van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Fase 3: Werving, selectie en aanname

- Wervingskanalen: sinds het begin één kanaal, het SW-bedrijf Breed.
- Selectieproces: voorlichtingsbijeenkomst en rondleiding voor SW'ers, voorselectie Breed, sollicitatiegesprek met direct leidinggevende (afhankelijk van kandidaat met of zonder SW-consulent van Breed).
- Soort dienstverband: SW-detachering.
- Functies: procesoperator en magazijnmedewerker.
- Aanpassingen functies: zie functiedifferentiatie bij 2a.
- Aantal gerealiseerde plaatsingen: zes (voorjaar 2012).

- Rol externe(n): Breed levert de deelnemers op basis van in samenwerking met NXP opgestelde functieprofielen en op het moment dat NXP aangeeft dat er werk beschikbaar is.

Knelpunten:
- Onvoldoende levering van kandidaten door SW-bedrijf.
- Geen vervanging van contactpersoon bij SW-bedrijf op het moment waarop deze uitviel. Projectleiders van het project 'Toonaangevende Werkgevers' zijn ingeschakeld om dit op te lossen, d.w.z. dat er een nieuwe projectleider werd aangesteld.
- Tijdelijk verminderde marktvraag naar producten NXP, waardoor er onvoldoende werk was voor de SW'ers en de werving tijdelijk is stopgezet.

Succesfactoren:
- Voorlichting aan potentiële sollicitanten.
- Vrijwilligheid bij (beoogde) direct leidinggevende om ja of nee te zeggen.
- Vaste contactpersoon en uitgebreid voortraject maakten het mogelijk om werving snel met resultaat te kunnen herstarten bij herstel marktvraag.

Fase 4: De arbeidsrelatie
- Duur dienstverband: detachering voor maximaal 2 jaar.
- Organisatie begeleiding: intern door direct leidinggevende en extern door consulent van Breed.
- Rol externen: Breed faciliteert tijdelijke detachering en wisseling van het aantal gedetacheerde SW'ers in aansluiting op de vraag van de werkgever.

Perspectief op duurzaamheid:
- De beoogde duur van het project was twee jaar. De beoogde duur van de individuele plaatsingen maximaal twee jaar.
- Bedrijf ziet de SW'ers als onderdeel van de flexibele schil. Dit betekent dat de detachering kan worden stopgezet als er minder werk is en weer hervat kan worden als de hoeveelheid beschikbaar werk weer toeneemt.
- Het doel is niet om de SW-detachering om te zetten in een contract bij NXP.

Knelpunten:
- Verminderde marktvraag naar producten NXP, waardoor er onvoldoende werk was voor de SW'ers en er een aantal detacheringen is beëindigd.

Succesfactoren
- Eén vaste contactpersoon bij zowel Breed als bij NXP en een gezamenlijke, uitgebreide voorbereiding (fase 2a) maken het mogelijk om snel te schakelen bij problemen en bij het stopzetten en hervatten van plaatsingen.

Van Gansewinkel Groep

Sector: afvalverwerking.
Doelgroep: Wajongers, SW'ers en anderen met grote afstand tot arbeidsmarkt.
Beoogd aantal plaatsingen: 11 Wajongers in 2011 en 50 in 2012.
Samenwerkingspartner(s): UWV, SW-bedrijven, Projob en gemeenten.

Fase 1: Motieven deelname pilot

- MVO, d.w.z. mensen meer toekomst bieden en daarbij als bedrijf een voorbeeld willen zijn voor andere bedrijven.
- Klanten bedienen die in aanbesteding vragen om MVO (met name gemeenten).
- Personeel met een arbeidsbeperking is relatief goedkoop.
- Toekomstige personeelskrapte.

Fase 2a: Voorbereidingen werving en aanname

- Werkplekanalyse van drietal functies op basis van het bestaande profiel en een dag meelopen. Rapport dient als basis voor de werving, om helder te hebben aan welke eisen de kandidaten moeten voldoen.
- Uniform contract voor alle betrokken SW-bedrijven.
- Begeleidingsplan, o.a. over vergoeding die chauffeur krijgt voor begeleiding van deelnemer die bij hem op de vuilniswagen komt te staan.
- Informeren toekomstige collega's over komst deelnemers.
- Rol externe(n): uitvoering werkplekanalyse door arbeidsdeskundigen van SW-bedrijf, projectleiders 'Toonaangevende Werkgevers' als sparring partner, bijvoorbeeld over opstellen uniform contract.

Knelpunten:

- Weerstand bij de medezeggenschapsraad in verband met mogelijk verdringen van bestaande medewerkers door lagere beloning voor gelijk werk. De oplossing was het opstellen van een protocol met daarin de spelregels voor het in dienst nemen van SW'ers.

Fase 3: Werving, selectie en aanname

- Wervingskanalen: aanvankelijk SW-bedrijven, later hoofdzakelijk UWV.
- Selectieproces: voorselectie door leveranciers aan de hand van functieprofiel dat is opgesteld op basis van werkplekanalyse. Vervolgens selectie op basis van vast cv-format, sollicitatiegesprek en proefperiode.
- Soort dienstverband: afhankelijk van leeftijd maximaal drie of vier tijdelijke contracten, zo mogelijk met proefperiode van drie maanden met behoud van uitkering. SW'ers worden gedetacheerd.
- Functies: in de praktijk gaat het om één van de drie functies die bij de werkplekanalyse waren geselecteerd, namelijk huisvuilbelader.
- Aanpassingen functies: één aanpassing, kandidaten werken nooit alleen achterop de vuilniswagen.
- Aantal gerealiseerde plaatsingen: 20 (voorjaar 2012)

- Rol externe(n): voorselectie door leveranciers en begeleiding bij gehele sollicitatieproces door één jobcoach van Projob.

Knelpunten:

- Van Gansewinkel kwam samen met SW-bedrijven tot onvoldoende plaatsingen. Van Gansewinkel is daarom veranderd van leverancier: van SW-bedrijf naar UWV.
- Van Gansewinkel werkt met één jobcoach die de begeleiding van alle nieuwe Wajongers doet. Deze jobcoach begeleidt ook het sollicitatieproces van alle kandidaten. Er vindt één keer per zes weken evaluatieoverleg plaats tussen jobcoach, UWV en HR.
- Het bedrijf werd geconfronteerd met verschillende soorten cv's. Soms heel uitgebreid en soms kort. Daarom moesten de leveranciers voor alle kandidaten cv's aanleveren volgens een vast format.

Succesfactoren:

- Om de zes weken overleg tussen bedrijf, jobcoach en UWV voor evaluatie en naar aanleiding daarvan indien nodig aanpassen werkwijze.

Fase 4: De arbeidsrelatie

- Duur dienstverband: afhankelijk van leeftijd maximaal drie of vier tijdelijke contracten.
- Organisatie begeleiding: externe begeleiding door één jobcoach voor alle deelnemers en interne begeleiding door direct leidinggevende en directe collega op de vuilniswagen.
- Rol externen: Projob levert jobcoach voor alle (nieuwe) deelnemers.

Perspectief op duurzaamheid:
Er volgt geen contract voor onbepaalde tijd. Het bedrijf geeft aan dat het werk fysiek te zwaar is om op hoge leeftijd uit te voeren, zowel voor Wajongers als voor reguliere werknemers. Er is één uitzondering. Indien deelnemer de capaciteit heeft om door te groeien tot chauffeur, bestaat eventueel mogelijkheid van een contract voor onbepaalde tijd. Vooralsnog is één deelnemer kandidaat voor de opleiding tot chauffeur (voorjaar 2012).

Knelpunten:

- Uitval van ongeveer vijftig procent in fasen tot en met proefperiode.
- Deelnemers halen het VCA-certificaat niet. Het bedrijf zet daarom een trainer in die gespecialiseerd is in het trainen van mensen met een Wajong- of SW-achtergrond. De training wordt over meerdere dagen uitgespreid. Alles komt aan bod tijdens de training waardoor de cursisten niet gedeeltelijk thuis vanuit een boek hoeven te leren.

Philips

Sector: electronica.
Doelgroep: Wajongers, SW'ers, arbeidsgehandicapten en een pilot specifiek voor mensen met een autismespectrumstoornis.
Beoogd aantal plaatsingen: 25 in 2009-2010, 20-25 in 2011 en 20-25 in 2012.
Samenwerkingspartner(s): enkele gespecialiseerde re-integratiebedrijven, UWV en SW-bedrijf.

Fase 1: Motieven deelname pilot

- Traditie van het Philips Werkgelegenheidsplan (WGP) om mee te bewegen met trends in maatschappelijke aandacht voor specifieke groepen als jongeren zonder startkwalificatie of arbeidsgehandicapten. Op dit moment gaat het daarbij onder andere om Wajongers.
- Cao-afspraken.
- Alvast experimenteren met de doelgroep in verband met mogelijke tekorten op de arbeidsmarkt in de toekomst.

Fase 2a: Voorbereiding werving en aanname

- Vanuit het WGP heeft Philips op alle niveaus reeds jarenlange ervaring met het plaatsen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op werkervaringsplekken. Er is op alle niveaus communicatie geweest over de uitbreiding van de doelgroep. Volgens de projectleider zijn met name de onderstaande vier randvoorwaarden relevant:
  - De keuze voor individueel maatwerk bij individuele matching.
  - Verantwoordelijkheid voor de aanname ligt bij de afdelingsmanagers.
  - De kosten van de werkervaringsplekken worden centraal gedragen, behalve de kosten van de interne begeleiding.
  - Als bedrijf voldoende kennis in huis hebben van de relevante subsidies.
- Voor het autismeproject is een specifieke aanpak ontwikkeld met een voortraject van twee maanden, een opleiding en assessments.

Rol externe(n): een beperkte rol in de ontwikkeling van projecten (precieze rol onbekend).

Succesfactoren:

- Organisatie is bekend met het WGP en men weet dat er kandidaten tussenzitten waar 'iets' mee is. De slag naar de inzet van een nieuwe doelgroep is daardoor niet groot.

Fase 3: Werving, selectie en aanname

- Wervingskanalen: vooral gespecialiseerde re-integratiebureaus en UWV.
- Selectieproces: voor de productiefuncties volgt Philips zijn standaard WGP-route. Die bestaat eruit dat bedrijfsonderdelen een werkplek aandragen en dat het WGP er vervolgens een deelnemer bij zoekt. Voor

het autismeproject is de werkwijze omgedraaid: aan de hand van profielen van kandidaten wordt gezocht naar werkplekken.
- Soort dienstverband: leer-werkplekken met BBL- of werkervaringsplekken met een andere of beperktere vorm van scholing.
- Functies: onder andere ICT-werkzaamheden voor autisten mbo+ en productiefuncties in Drachten.
- Aantal gerealiseerde plaatsingen: totaal aantal geplaatste Wajongers en SW'ers twaalf tot vijftien per jaar, plus tien plaatsingen in kader van pilot autisme; een nieuwe pilot voor Wajongers met autistische stoornis is eind 2012 gestart.
- Rol externe(n): re-integratiebureaus doen voorselectie van kandidaten en leveren per kandidaat een half A4tje met informatie. Re-integratiebureau en Philips-afdeling overleggen telefonisch over de kandidaat. Daarna beslist de afdeling of de kandidaat wordt uitgenodigd voor een gesprek. UWV financiert het voortraject en de jobcoaching tijdens het traject.

Knelpunten:
- Invullen van een plek met een arbeidsgehandicapte kost meer tijd dan het invullen van een plek met een gemiddelde WGP'er.

Succesfactoren:
- Investeren in de relatie met de toeleverancier en daarbij duidelijk zijn over wat je zoekt en hoe flexibel je daarbij kunt zijn.
- Centrale aanpak qua budget en kennis, zodat verschillende afdelingen binnen Philips op één plek terecht kunnen met vragen.
- De centrale aanpak in combinatie met de maatwerkbenadering maakt het mogelijk dat afdelingen zich concentreren op de mogelijkheden van de kandidaten en zorgt ervoor dat bijvoorbeeld een urenbeperking geen struikelblok hoeft te zijn om met een kandidaat in zee te gaan.
- De jarenlange samenwerking met kleine gespecialiseerde re-integratiebedrijven zorgt ervoor dat Philips deze bedrijven en de manier waarop zij kandidaten leveren, vertrouwt. De externe jobcoach ondersteunt volgens de projectleider de kandidaat, maar ook de omgeving (leidinggevende en collega's) zodat de kandidaat naar vermogen kan presteren. Het overdragen van kennis naar de afdeling staat hierbij volgens de projectleider centraal waardoor het zelfoplossend vermogen van de afdelingen wordt vergroot.
- De re-integratiebureaus zoeken volgens de projectleider met succes behalve in hun eigen bestand ook bij collega-bureaus en bij UWV.

Fase 4: De arbeidsrelatie
Duur dienstverband: twaalf tot achttien maanden.
Aanpassingen functies: individueel maatwerk met betrekking tot taken, werkplek, werkomgeving en werktijden.
Rol externen: jobcoaching door de re-integratiebureaus.

Perspectief op duurzaamheid:
WGP-plekken zijn in beginsel tijdelijk. In de communicatie richting de verschillende betrokkenen wordt dat ook uitgedragen. Het beleid kan getypeerd worden als 'nee, tenzij'. Dat wil zeggen dat in de praktijk een deel van de WGP'ers wel doorstroomt naar een baan binnen Philips. Gemiddeld stroomt volgens Philips meer dan zeventig procent van de WGP-deelnemers door naar een succesvol vervolg. In hoeverre dit voor de Wajongers binnen de groep geldt is niet bekend, maar voor het Wajong-project 'Test Engineer' hebben volgens Philips acht van de tien deelnemers een succesvol vervolg gekregen. Zeven kandidaten hebben volgens het bedrijf een betaalde baan buiten Philips bemachtigd en 1 persoon is bij Philips.

BIJLAGE 2

CASUSBESCHRIJVINGEN WERKNEMERS

In deze bijlage zijn zeven casusbeschrijvingen opgenomen van werknemers met een beperking die aan het werk zijn gegaan bij een werkgever. De casusbeschrijvingen zijn gebaseerd op interviews met de werknemer zelf, de leidinggevende en/of een ondersteuner. In de eerdere vier tussenrapportages zijn nog twintig andere casusbeschrijvingen van werknemers opgenomen.

Casus 1: De jonggehandicapte parttimer

Betreft: Project 'Toonaangevende Werkgevers'
Geïnterviewd: Werknemer en leidinggevende

Beschrijving organisatie en medewerker
Een installatiebedrijf met vestigingen door het hele land heeft in de tweede helft van 2011 een verstandelijk beperkte Wajonger in dienst genomen voor twintig uur per week. Het betreft een vrouw van dertig jaar die in totaal vier jaar werkervaring heeft. Aanvankelijk betrof de plaatsing een detachering vanuit het SW-bedrijf, maar inmiddels is ze in dienst bij de werkgever. De vrouw is licht verstandelijk beperkt en heeft spier-dystrofie. De opleiding van de vrouw bestaat in ieder geval uit praktijkschool.

Beschrijving functie/werkzaamheden
De functie houdt het verrichten van licht administratief werk in. Ze werkt vijf dagen per week en vier uur per dag. Ze zorgt ervoor dat de koffiehoek en de keuken netjes blijven en ordent en verspreidt dagelijks de binnenkomende post. Verder doet ze soms ondersteunende administratieve klussen. Het grootste deel van de tijd besteedt ze aan het doen van de post.

Begeleiding
De werknemer vindt zelf dat het werk goed aansluit bij wat ze kan. Ze werkt zelf (nog) niet met een computer, maar kan dit wel. Als ze nu en dan voor het sorteren van de post iets moet uitzoeken, vraagt ze een collega dit even op te zoeken op intranet.
In verband met haar spierdystrofie mag ze niet te zwaar tillen. Mocht dit om wat voor reden dan ook toch nodig zijn, vraagt ze dat aan een collega en dat is nooit een probleem, zegt ze zelf. Haar directe leidinggevende is tevens haar begeleider. Hij begeleidt haar op een goede en prettige wijze. Om de twee á drie maanden komt de jobcoach van het SW-bedrijf langs om te bespreken hoe het gaat. Haar leidinggevende is ook aanwezig bij deze gesprekken. Daarnaast heeft ze niet echt formele begeleidingsgesprekken, maar ze zit wel

in dezelfde kamer als haar leidinggevende waardoor ze dingen direct kan bespreken. In de kamer zitten behalve haar leidinggevende/begeleider nog drie andere collega's, die ze om hulp kan vragen. Ze vindt zelf dat ze genoeg begeleiding krijgt.

Werkplek- en/of functieaanpassingen
Het betreft een nieuwe functie die speciaal voor haar in het leven is geroepen. Voorheen werden haar taken door verschillende mensen erbij gedaan. Het kwam toen ook voor dat deze taken wel eens wat langer bleven liggen. Er waren voor haar geen specifieke aanpassingen aan de werkplek nodig.

Functioneren
Het werk gaat goed en ze vindt het leuk. De relatie met haar collega's omschrijft ze als heel goed. De leidinggevende bevestigt dat het contact en de samenwerking tussen deze werknemer en haar collega´s goed verloopt. Haar collega's weten wat zij kan en wat voor haar moeilijk is en houden hier ook rekening mee. In het kennismakingsgesprek met de P&O-manager en een lid van het managementteam, heeft ze meteen verteld wat haar lichamelijke beperking was. Dit staat in haar dossier, maar de andere collega's weten er ook van want ze heeft hun dit gewoon verteld. De relatie met haar leidinggevende beschrijft ze als goed. Hij begrijpt goed wat haar beperking is en vraagt regelmatig of alles goed gaat. De medewerker zegt dat ze hier zeker wel op de goede plek zit. Ze vindt het fijn dat het een regulier bedrijf is en vindt het werk voldoende afwisselend. Haar leidinggevende zegt dat deze medewerker goed functioneert en op een constant niveau. In zijn ogen doet ze niet onder voor de collega's zonder beperkingen.

Duurzaamheid
Als alles blijft gaan zoals het nu gaat, denkt ze zelf na afloop van haar jaarcontract hier te mogen blijven werken. Ze zou ook graag meer uren per week willen werken, maar daar heeft het bedrijf op dit moment volgens haar geen mogelijkheden voor. Haar leidinggevende heeft hier een enigszins andere visie op en stelt dat ze het aantal uren niet willen opvoeren, omdat dit vanwege haar gezondheid niet zal gaan. Dit is volgens hem zo afgesproken met haar jobcoach.

Succesfactoren
- Goede sociale vaardigheden.
- Vanaf het begin openheid en duidelijkheid over beperkingen.
- Een goede selectie van kandidaten door het SW-bedrijf.
- Goede begeleiding door leidinggevende en jobcoach waarbij het belangrijk is om de werknemer goed te begrijpen.

Faalfactoren
- Er zijn eigenlijk geen echte faalfactoren benoemd. De urenbeperking van de werknemer zou een faalfactor kunnen zijn, maar in dit geval was het bedrijf op zoek naar iemand voor twintig uur. Het feit dat de werknemer zelf nu wel meer uren zou willen werken, kan op termijn een probleem worden.

Casus 2: De werknemer met verstandelijke beperking

Betreft: Project ‘Toonaangevende Werkgevers’
Geïnterviewd: Directe leidinggevende en werknemer

Beschrijving organisatie en medewerker
Een groot staalconcern heeft in het najaar van 2011 een werknemer van 22 jaar aangenomen op een werkervaringsplaats. De werknemer kwam er in eerste instantie voor drie maanden en die periode is vervolgens twee keer met drie maanden verlengd. Hij werkte er naar eigen zeggen 35 uur per week (30 volgens leidinggevende) en zijn opleidingsniveau is Mbo-3. De werknemer ontvangt een Wajong-uitkering en heeft naar eigen zeggen de volgende problemen: een verstandelijke beperking, astma, spierproblemen (verkrampt) en scoliose. Verder zou hij doof zijn geweest. Volgens zijn leidinggevende is de belangrijkste beperking zijn relatief korte spanningsboog.

Beschrijving functie/werkzaamheden
De leidinggevende geeft aan dat de werknemer zich voornamelijk bezighield met administratieve ondersteuning. Hij heeft documenten omgezet van de ene versie naar de andere en ook met Excelbladen gewerkt. De afdeling houdt zich bezig met onderhoud aan gebouwen. De eerste taak van de werknemer was het maken van een ‘paspoortboekje’ met de namen en opleidingsgegevens van mensen die in de fabriekshallen werkten. Daarna werkte hij ter assistentie op alle fronten. Hij heeft dingen overgetikt en heeft zich beziggehouden met cijferwerk in verband met onderhoud. Hij heeft ook een elektricien geholpen met het maken van schakelberichten die vanuit Excel moesten worden omgezet in Word. De leidinggevende merkt verder op dat de eigen administrateur een tijd ziek was en dat de werknemer toen ook een deel van dat werk deed.

Begeleiding
De functie bevatte geen formele opleiding. Het belangrijkste leerdoel was het leren werken in een team en het houden aan afspraken. De medewerker zegt te weten dat als iets te moeilijk voor hem is, hij dit kan aangeven. Hij had geen speciale begeleider, maar informeel was er wel degelijk sprake van begeleiding. Hij kon iedereen om hulp vragen als hij iets niet snapte. Er was altijd wel een collega bereid om dingen uit te leggen. De werknemer merkt op dat er eerst wel een mevrouw was die hem speciaal begeleidde. Dat was in zijn beleving voldoende begeleiding voor hem. De werknemer heeft in het verleden een jobcoach gehad, maar nadat hij in deze werkervaringsplaats is begonnen, heeft hij hier geen contact meer mee gehad. Hij heeft ook geen gesprekken meer met het UWV gehad. Wel is zijn vader meegegaan naar het kennismakingsgesprek bij het bedrijf. Verder geeft de leidinggevende aan dat er een re-integratiebedrijf bij deze werknemer betrokken is, al is niet duidelijk op welke wijze. De leidinggevende geeft verder aan zelf de begeleiding/het toezicht op zich te hebben genomen samen met een andere collega, dit ook

om te voorkomen dat de werknemer door anderen voor 'rotklussen' zou worden ingezet omdat hij waarschijnlijk moeilijk 'nee' zou kunnen zeggen.

Werkplek- en/of functieaanpassingen
De functie/baan is speciaal voor deze werknemer in het leven geroepen. Er waren geen fysieke aanpassingen aan de werkplek nodig. De werknemer kan lichamelijk niet goed tegen de onrust van machines, maar dat was op deze afdeling geen probleem.

Functioneren
In de beleving van de werknemer kon hij het werk goed uitvoeren. Hij kon de taken goed aan en heeft ook de indruk dat men tevreden was over hem. De relatie met zijn collega's en leidinggevende beschrijft de medewerker als positief. Hij voelde zich geaccepteerd en heeft met niemand problemen gehad. De leidinggevende is ook positief over het functioneren van deze werknemer. Hij lag goed in de organisatie en er was op meerdere aspecten duidelijke groei waarneembaar.

Duurzaamheid
Het verblijf van de werknemer is twee maal verlengd, maar langer dan dat was niet mogelijk. Er waren volgens de werknemer wel mensen die hem wilden houden. Volgens de regels moet je iemand na een jaar een vast contract aanbieden. De werknemer vermoedt dat het contract daarom na negen maanden ophield. Hij heeft hier wel begrip, voor omdat er bij het bedrijf mensen ontslagen worden en het dan vreemd zou zijn om aan de andere kant juist mensen aan te nemen. Op zijn werkervaringsplaats werkt nu iemand anders. Bij zijn afscheid hebben sommige collega's hem laten weten dat er in de toekomst misschien weer een plek voor hem is in het bedrijf.
De werknemer vond dat hij goed op zijn plek zat. Hij zegt dat alle nieuwe dingen in het begin wel even moeilijk zijn. Hij is in het werk in ieder geval geen dingen tegengekomen die hij echt niet kon doen.

Succesfactoren
- Persoonlijke groei in werkhouding, verantwoordelijkheid en enthousiasme.
- Werknemer ligt goed binnen organisatie en is vriendelijk.
- Werknemer werkt nauwkeurig, wat belangrijk is bij administratief werk.
- Het streven van het bedrijf om een 'sociaal' bedrijf te zijn.
- Komst van en contact met ouders door leidinggevende als positief ervaren.

Faalfactoren
- De werknemer kan vooraf niet goed inschatten wat moeilijk voor hem is.
- Werknemer kan zich in eerste instantie niet goed 'verkopen'.
- Eindigheid werkervaringsplaats.
- Door reorganisatie worden er geen mensen in vaste dienst aangenomen.

Casus 3: De langdurig werkloze

Betreft: Project 'Toonaangevende Werkgevers'
Geïnterviewd: Werknemer en de begeleider/werkleider SW-bedrijf

Beschrijving organisatie en medewerker
Bij een grote meubelketen is eind 2012 een vrouwelijke werknemer van 37 jaar aan het werk gegaan. Het betreft een proefplaatsing van drie maanden met een optie voor nog eens drie maanden. Het is een leer-werkovereenkomst vanuit het re-integratiebureau. Haar opleidingsniveau is Mbo-4 en ze heeft naar eigen zeggen reeds vijftien jaar werkervaring (ca. negen jaar vast, vijf jaar uitzendbanen), al houdt de werkcoach het op zes jaar werkervaring. Ze is voor 36 uur per week gedetacheerd vanuit het SW-bedrijf waarmee ze een re-integratiecontract heeft vanwege haar grote afstand tot de arbeidsmarkt. Ze heeft naar eigen zeggen geen beperking, maar is wel sinds lange tijd werkloos. De begeleider geeft aan dat haar beperking is dat ze te veel wil doen en alles te goed wil doen, waardoor ze veel dingen vergeet. De werknemer ontvangt een bijstandsuitkering en volgt een re-integratietraject via het re-integratiebureau. Ze heeft bij kortdurende leer-werkprojecten gewerkt die aansloten bij haar secretarieel-administratieve opleiding, waar haar kennis en vaardigheden weer een beetje werden opgefrist.

Beschrijving functie/werkzaamheden
Ze is werkzaam als hulpkracht en ordent spullen in de winkel. Ze houdt de boel op orde, dit houdt in artikelen recht zetten en kartonnen verpakkingsmateriaal verwijderen zodat de verkoopmedewerkers zich meer op de klanten kunnen richten. Ze is één van de vijf hulpkrachten die vanuit het SW-bedrijf bij het bedrijf werken.

Begeleiding
Haar begeleider was aanwezig bij het eerste gesprek bij het bedrijf. Dit was vooral voor de ondersteuning, maar hij heeft geen actieve rol gespeeld en dat was volgens de werknemer ook niet nodig. Het werk kent geen opleidingsdeel, maar het is wel de bedoeling dat ze zich op deze werkplek verder ontwikkelt, zodat ze binnen of buiten het bedrijf kan doorstromen naar ander werk.
De interne begeleiding wordt verzorgd door een begeleider van het SW-bedrijf. Hij functioneert ook als werkleider voor de groep van vijf hulpkrachten en geeft elke dag aan wat ieders taken zijn. Hij brengt de hulpkrachten naar de verschillende afdelingen en komt vervolgens weer kijken of alles goed gaat. Hij werkt zelf ook af en toe mee. De werknemer ervaart dit als een prettige manier van begeleiden. Haar eigen jobcoach van het re-integratiebedrijf komt elke week even langs om na te gaan of alles goed gaat, maar ze rekent toch vooral op de begeleiding van de werkleider op de werkvloer. Mocht er een probleem zijn, dan gaat ze daarmee eerst naar hem en kan ze het er later nog wel met haar eigen jobcoach over hebben. De werknemer denkt zelf dat ze zo voldoende begeleid wordt.

Werkplek- en/of functieaanpassingen
De functie van hulpkracht is afgesplitst van het werk van de verkoopmedewerkers. Het sluit goed aan bij wat ze kan. Het werktempo is geen probleem en ze voelt zich ook fit genoeg voor het vele lopen en staan.

Functioneren
De relatie met collega's noemt de werknemer goed. De collega’s zijn heel tevreden over de hulpkrachten. Ook over de werkcoach op de werkvloer is ze positief. In de praktijk treedt deze werkcoach in feite op als haar directe leidinggevende. Alles bij elkaar nemend vindt de werknemer dat ze tot nu toe goed op haar plek zit. De werkcoach beaamt dat de sfeer gemoedelijk is en het contact tussen de collega’s prima verloopt. Op de eerste werkdag van de SW’ers is een halve dag uitgetrokken met koffie en gebak om elkaar te leren kennen met personeelszaken van het bedrijf erbij, zodat mensen zich vertrouwd gingen voelen. Hij zegt verder dat de reguliere werknemers via een formulier zijn ingelicht over de tijdelijke werknemers van het SW-bedrijf.

Duurzaamheid
De werknemer heeft nu een contract voor drie maanden met een optie voor nog drie maanden. De bedoeling is dat ze na zes maanden doorstroomt naar regulier werk binnen het bedrijf of elders. Zelf denkt ze dat het met haar wel goed zal gaan dit eerste half jaar. Of er daarna ook binnen dit bedrijf werk voor haar zal zijn weet ze niet, maar mocht dit zo zijn, wil ze nog wel een tijdje ditzelfde werk blijven doen. Na een jaar zou ze wel hopen wat meer te mogen doen om zich verder te kunnen ontwikkelen. Ze zou het leuk vinden om (assistent)verkoopmedewerkster te worden. Als dat echter niet kan, maar ze bijvoorbeeld wel een contract aangeboden krijgt, heeft ze er geen problemen mee om door te gaan als hulpkracht. De werkcoach ziet zeker perspectief voor deze medewerker in het bedrijf. Het werk gaat goed en de verkoopmedewerkers zijn erg tevreden. Hij ziet verder een positieve ontwikkeling in de wijze waarop ze met klanten omgaat. Ze is vrijer en assertiever geworden.

Succesfactoren
- Soort werk en uitbreidingsplannen van dit bedrijf zijn goed voor SW’ers.
- Sociale sfeer op de werkvloer, gemoedelijkheid.
- Duidelijk afgebakend werk met meerwaarde voor verkoopmedewerkers.

Faalfactoren
- Kosten. Hulpkrachten worden nu nog betaald vanuit een publiek-private samenwerking tussen bedrijven, gemeenten en SW-bedrijven. Na half jaar zal bij voortzetting van het project het bedrijf echter zelf volledig de kosten op zich nemen.

Casus 4: De hoogopgeleide met een beperking

Betreft: Project 'Toonaangevende Werkgevers'
Geïnterviewd: Werknemer en ondersteuner

Beschrijving organisatie en medewerker
Een groot technologiebedrijf heeft begin 2011 een Wajonger in dienst genomen, eerst via een werkgelegenheidsproject (één jaar en negen maanden) en inmiddels is de persoon bij hen gedetacheerd via een uitzendbureau (zes maanden). Dit bedrijf heeft een lange traditie van het bieden van kansen aan mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Het betreft nu een hoogopgeleide, autistische man van 35 jaar. Hij heeft een sociaalwetenschappelijke opleiding gevolgd. Hiervoor had hij geen werkervaring. Hij is wel gepromoveerd.

Beschrijving functie/werkzaamheden
De werknemer werkt 32 uur per week als tester van software. Zijn taak is om de kwaliteit van nieuw ontwikkelde software te testen. Het team bestaat uit tien testers die bij elkaar in één ruimte zitten. Hij onderhoudt contact met de softwareontwikkelaars om te bespreken hoe zaken het beste verbeterd kunnen worden en hoe storingen verholpen kunnen worden. Het werk bevalt hem inhoudelijk goed.

Begeleiding
De functie bevat geen formeel opleidingsdeel. Wel heeft de werknemer aan het begin van het werkgelegenheidsproject de opleiding tot tester gevolgd die hem het benodigde certificaat opleverde. Voor aanvang van de werkzaamheden heeft hij tevens enkele inleidende cursussen gevolgd. Hij geeft zelf aan nog steeds verder te leren, omdat de seniortester een geduldige coach is die hem steeds uitdaagt zich verder te ontwikkelen. Deze senior is ook zijn direct leidinggevende. Ook bij de teammanager kan hij met allerlei zaken terecht. Hij weet niet of hij meer begeleiding krijgt dan andere testers in zijn positie. Binnen zijn team is hij de enige juniortester. Als een soort van buffer heeft hij zijn jobcoach nog aangehouden. Ze spreken elkaar ongeveer eens in de zes weken, vooral om een vinger aan de pols te houden. In het begin heeft de jobcoach hem geholpen met een opbouw van 24 tot 32 uur. De jobcoach heeft ook extra uitleg gegeven aan de seniortester over wat van hem gevraagd kan worden in verband met zijn autisme, omdat de seniortester in het begin te snel wilde gaan. Daarnaast moest de medewerker zelf ook leren om aan te geven op welke manier hij het beste aangestuurd kan worden en zijn grenzen te bewaken. De medewerker geeft zelf aan veel te hebben gehad aan deze begeleiding.

Werkplek- en/of functieaanpassingen
De functie is niet speciaal voor de werknemer in het leven geroepen, maar hij denkt zelf wel dat hij soms wat meer de tijd krijgt dan anderen. Voorafgaand

aan de plaatsing is er een screening van de werkplek gedaan. Fysieke aanpassingen van de werkplek bleken echter niet nodig voor deze werknemer.

Functioneren
De medewerker functioneert op het niveau van een volwaardig juniortester en soms zelfs daarboven. Het bedrijf is tevreden en daarom heeft men getracht heeft hem langer bij het bedrijf te houden. Zijn collega's hebben bij de teammanager aangegeven dat niemand eigenlijk wat merkt van zijn beperking en dat zij het prettig vinden om met hem samen te werken. De werknemer voelt zich geaccepteerd, serieus genomen en gewaardeerd. Ook de ondersteuner geeft aan dat het contact met de collega's goed verloopt. Ze hebben hier in het begin ook veel aandacht aan besteed. De werknemer kan het goed vinden met de seniortester en zijn teammanager. Voordat hij hier kwam werken, heeft zijn teammanager een cursus gevolgd over wat zijn beperking precies inhoudt.
Hij voelt zich hier goed op zijn plek zitten en merkt dat hij heel veel heeft bijgeleerd. Hij leert niet alleen over dit specifieke beroep, maar bijvoorbeeld ook hoe je met collega's omgaat en informatie verkrijgt en hoe je je werk structureert. Hij geeft aan uiteindelijk wel weer iets te willen gaan doen dat meer aansluit bij zijn studie.

Duurzaamheid
Bij het bedrijf zelf was geen ruimte om hem na het werkgelegenheidsproject een contract aan te bieden. Men was wel uiterst tevreden over zijn werk en wilde hem daarom toch graag langer houden. Er is toen gekozen voor een constructie via het uitzendbureau voor een duur van zes maanden. Afhankelijk van hoeveel testwerk er aan het eind van die zes maanden nog is, kan hij hier misschien nog langer blijven werken. Hij is zich er echter terdege van bewust dat hij er niet vanuit kan gaan dat hij hier nog een extra periode gedetacheerd kan worden en hij zoekt daarom ook naar nieuw werk ergens anders. De ondersteuner voegt hier nog aan toe dat de werkgever hem graag voor het bedrijf wil behouden op basis van zijn goede functioneren. Of dit zal lukken hangt echter ook af van de economische situatie van het bedrijf.

Succesfactoren
- Goede voorbereiding en begeleiding van werknemer en leidinggevende.
- Goed contact tussen jobcoach en bedrijf.
- Voorlichting vooraf aan direct leidinggevende en managers.
- Passend werk binnen dit bedrijf voor mensen met deze beperking.
- Bieden van kansen aan mensen met grote afstand tot arbeidsmarkt is traditie binnen dit bedrijf.

Faalfactoren
- Werk doet een groot beroep op zijn vaardigheden, zit soms tegen de grens en weleens moeilijk om eigen grenzen aan te geven.
- Economische situatie bedrijf.

Casus 5: De werknemer met gedragsproblemen

Betreft: Project 'Toonaangevende Werkgevers'
Geïnterviewd: Leidinggevende en werknemer

Beschrijving organisatie en medewerker
Een jonggehandicapte die in het verleden gedragsproblemen heeft gehad, is begin 2012 bij een groot vervoersbedrijf aan de slag gegaan als assistent-servicemedewerker. Het betreft een plaatsing van zes maanden met de optie tot verlenging met nog eens zes maanden. De werknemer is een man van 28 jaar. Hij heeft een administratieve mbo-opleiding gevolgd op niveau 2 en heeft naar eigen zeggen circa tien jaar werkervaring. De leidinggevende nuanceert dit beeld enigszins door aan te geven dat er wel grote gaten in zijn cv zitten. Verder zegt de leidinggevende dat alhoewel zijn hoogst genoten opleiding op niveau mbo-2 is, uit een recente test blijkt dat deze werknemer een hoger niveau heeft. In het verleden heeft hij op een school gezeten voor zeer moeilijk opvoedbare kinderen (ZMOK-school). Zijn uitkeringsachtergrond is de Wajong.

Beschrijving functie/werkzaamheden
De werknemer werkt 40 uur per week. Zijn contract maakt deel uit van een project voor allerlei mensen met een uitkering. In totaal zijn er 35 tot 40 servicemedewerkers die in vijf ploegendiensten werken. Het werk gaat gepaard met onregelmatige diensten, maar hij heeft daar geen problemen mee. Zijn werkzaamheden bestaan uit het helpen van klanten met informatie en het houden van toezicht. Er is onlangs een nieuwe groep werknemers begonnen bestaande uit mensen die uit de WW komen. Deze werknemer heeft nu als taak gekregen de nieuwelingen in te werken en dat vindt hij leuk.

Begeleiding
Op dit moment volgt hij geen opleiding. Mocht hij echter intern verder solliciteren en worden aangenomen, krijgt hij wel een opleiding. Hij en de andere Wajongers zijn geleidelijk ingewerkt, waardoor er geen problemen zijn ontstaan bij de uitbreiding van de taken. Er staat ook altijd een teamleider stand-by voor het geval er een moeilijke situatie ontstaat met verbale of fysieke agressie van klanten.
Deze werknemer heeft in het begin vooral begeleiding gekregen van de teamleider bij wie hij speciaal was ingedeeld. Nu krijgt hij net als de 'reguliere' werknemers leiding van de teamleider van de dienst die hij draait. De begeleiding die hij krijgt, bevalt hem goed. Hij heeft het gevoel dat hij met alles bij de teamleiders terechtkan.

Werkplek- en/of functieaanpassingen
Er zijn voor deze werknemer geen aanpassingen nodig geweest. Wel zijn alle medewerkers die uit de Wajong kwamen de eerste drie maanden aan dezelfde teamleider gekoppeld. Dit had als voordeel dat de Wajongers niet aan verschillende leidinggevenden hoefden uit te leggen wat hun beperking was. Een ander voordeel is dat het hierdoor eenvoudiger was vast te stellen in

hoeverre iemand bij het werk last had van zijn/haar beperkingen. De werknemer vond dit een goede aanpak.

Functioneren
De werknemer gaat met plezier naar zijn werk en vindt het leuk dat hij mensen kan helpen in dit werk. Zo hielp hij een keer een meneer bij het terugvinden van zijn koffer. Verder vindt hij dit een open en vrij bedrijf. Als je problemen hebt, wordt daar op een menselijke wijze op gereageerd. Er zijn uiteraard wel regels, maar je kan met alles aankloppen, ook bij de werkbegeleiders. Hij kan het werk goed uitvoeren en er zijn geen taken die te moeilijk voor hem zijn. Aan het begin van elke dienst is er een bespreking om door te nemen wat er gedaan moet worden en naderhand nog één om voorvallen te bespreken.
Hij heeft een goede relatie met zijn collega's. Collega's noemen hem prettig om mee te werken en hij voelt zich geaccepteerd. Ook met de acht teamleiders kan hij het goed vinden. Dat het hier zo veel beter gaat dan bij zijn vorige werkgevers, komt volgens hem doordat hij het werk leuk vindt en door de werksfeer. Er zijn wel regels, maar geen autoritaire verhoudingen en dat past bij hem.

Duurzaamheid
Hij heeft het gevoel hier op de goede plek te zitten en zou ook het liefst verder willen solliciteren binnen dit bedrijf. Hij vindt het belangrijk dat als hij werkt, hij dit werk ook leuk vindt, maar daar is het in het verleden juist altijd op stuk gelopen bij werkgevers. Hij ging toen met tegenzin naar zijn werk, maar bij dit bedrijf heeft hij het juist uitermate goed naar zijn zin. Zijn eerste interne sollicitatie op een functie heeft geen succes opgeleverd, hij kwam niet door een stresstest die onderdeel was van het assessment. Het management heeft hem echter verzekerd dat er nog veel meer mogelijkheden zijn binnen dit bedrijf en dat hij ook nog via andere wegen wel langer kan blijven.

Succesfactoren
- Een passende werkomgeving met betrokken leidinggevende voor werknemer met gedragsproblematiek.
- In begin een vaste teamleider.

Faalfactoren
- Geen duidelijkheid over het langetermijnperspectief voor deze werknemer binnen het bedrijf.

Casus 6: De visueel beperkte hbo'er

Betreft: Project 'Toonaangevende Werkgevers'
Geïnterviewd: Leidinggevende en werknemer

Beschrijving organisatie en medewerker
Een groot vervoersbedrijf heeft begin 2012 een hoogopgeleide Wajonger in dienst genomen op een werkervaringsplaats voor de duur van een jaar. Het betreft een 28-jarige man met een hbo-opleiding. De werknemer is visueel beperkt en is een starter op de arbeidsmarkt.

Beschrijving functie/werkzaamheden
De werknemer is in feite de rechterhand van de accountmanager en maakt een omgevingsanalyse van het bedrijf met nadruk op leveranciers van vergelijkbare diensten. Hij werkt fulltime (36 uur per week). Het eerste half jaar heeft hij met name aan de omgevingsanalyse gewerkt. Het tweede half jaar werkt hij als de ondersteuner van de accountmanager in wat hij zelf omschrijft als een secretarisrol. Hij moet onder meer verslagen maken van besprekingen en werkoverleggen voorbereiden.

Begeleiding
Het werk kent geen formeel opleidingsdeel, maar de werknemer doet wel mee aan bepaalde workshops. Hij wordt intern begeleid door een collega die een mentorrol heeft. Zijn direct leidinggevende heeft het vaak druk, maar hij heeft wel van tijd tot tijd een gesprek met haar. Hij vindt dat zij voldoende begeleiding geeft en acht zich voldoende assertief om ook zelf eventuele problemen op te lossen. De begeleiding is inmiddels meer op de inhoud van het werk gericht, terwijl het eerst meer ging om de aanpassingen en het leren kennen van de looproutes in het gebouw. De werknemer heeft geen externe begeleider. Voordat hij bij dit bedrijf kwam werken, had hij wel een contact-persoon bij UWV, maar daar heeft hij naar eigen zeggen weinig aan gehad.

Werkplek- en/of functieaanpassingen
De functie is niet speciaal voor hem aangepast, maar hij krijgt wel hulp bij bepaalde activiteiten. Er is een aantal werkplekaanpassingen gedaan, zo heeft hij een computer met een brailleleesregel en spraakomzetting. Verder heeft hij een scanner en een smartphone met 'VoiceOver'. Dit houdt in dat tekst kan worden omgezet naar spraak. Grafieken zijn wel een probleem voor de hulpmiddelen, zijn mentor zet deze daarom voor hem om in tabellen. Als tekstdocumenten bepaalde opmaak vereisen of er presentaties nodig zijn, levert deze werknemer de platte tekst aan en zorgt een collega voor omzetting. Verder zijn de lift en de koffieautomaat voorzien van brailleknoppen. De werknemer geeft aan dat het regelen van alle aanpassingen en voorzieningen veel tijd heeft gekost. Nadat hij was aangenomen, heeft het nog twee maanden geduurd voordat hij daadwerkelijk aan de slag kon. De leidinggevende benoemt dit ook expliciet als aandachtspunt.

De subsidiecoördinator bij het bedrijf is degene die heeft uitgezocht welke aanpassingen geregeld moesten worden. Zelf is de werknemer er ook achteraan gegaan, bijvoorbeeld toen hij zijn brailleleesregel nog niet had gekregen. Hij heeft toen eerst de leesregel van thuis meegenomen. Alle aanpassingen zijn uiteindelijk door UWV betaald.

Functioneren
De werknemer kan het werk goed aan, maar had er in het begin wel moeite mee dat hij de hele dag achter een bureau zit, omdat hij graag contact met mensen heeft. Hij heeft dit ook aangegeven en er is daarna meer variatie in zijn werkzaamheden gekomen, waardoor hij het meer naar zijn zin heeft. Schriftelijk rapporteren is voor hem een moeilijk onderdeel van het werk. De werknemer omschrijft de relatie met zijn collega's als prettig, hij voelt zich geaccepteerd. Ze helpen als dat nodig is en begrijpen goed welke zaken voor hem lastig zijn. De sfeer op de afdeling is goed. Hij vindt dat hij als een volwaardige collega wordt behandeld en neemt overal aan deel.
De relatie met zijn leidinggevende noemt de werknemer goed. Volgens de werknemer is zijn leidinggevende tevreden over zijn werk. De leidinggevende geeft wel aan dat hij iets langzamer is dan een reguliere werknemer. Verder komt hij volgens zijn leidinggevende conceptueel iets tekort. Dit heeft echter niks met zijn beperking te maken.

Duurzaamheid
De werknemer vindt zelf dat hij hier niet volledig op de goede plek zit. Hij past wel binnen de afdeling wat betreft mentaliteit, sociale contacten en de gevoerde discussies. Zijn collega's zijn allemaal op WO-niveau en een stuk ouder. Hij ziet zichzelf meer als een praktisch ingestelde hbo'er. Zijn leidinggevende stelt ook dat het reguliere werk op deze afdeling nu nog te hoog gegrepen is voor hem. Als zijn contract afloopt, vertrekt hij bij deze afdeling, omdat er geen geschikte functie voor hem is. Hij is zich nog aan het oriënteren, maar denkt dat een HR-functie geschikter voor hem zou zijn. Alhoewel hij vertrekt bij deze afdeling, is het in principe wel de bedoeling dat hij daarna ergens anders in het bedrijf aan de slag gaat.

Succesfactoren
- UWV betaalt werkplekaanpassingen.
- Groot bedrijf met de financiële ruimte om mensen met beperkingen in dienst te nemen.
- Onderdeel van bedrijfscultuur om mensen met beperkingen kansen te bieden.

Faalfactoren
- Schriftelijk rapporteren is voor de werknemer moeilijk.
- Langdurige procedures voor aanvraag voorzieningen en aanpassingen.

Casus 7: Werknemer met vermoeidheidsklachten

Betreft: Project 'Toonaangevende Werkgevers'
Geïnterviewd: Leidinggevende, werknemer en ondersteuner

Beschrijving organisatie en medewerker
Een grote bouwmarktketen heeft eind 2012 op één van haar vestigingen een 43-jarige man met een WW-uitkeringsachtergrond aangenomen. Het betreft een werkervaringsplaats met een duur van drie maanden. De werknemer heeft lichamelijke beperkingen. Hij heeft sinds enkele jaren te maken met een afgenomen nierfunctie. Na twee jaar ziekte heeft UWV vastgesteld dat hij minder dan 35 procent arbeidsongeschikt is. Hij is snel vermoeid en kan geen zwaar lichamelijk werk meer doen. Als hoogste opleiding heeft deze persoon lbo. Hij heeft 21 jaar werkervaring.

Beschrijving functie/werkzaamheden
De werkzaamheden bestaan uit het bijvullen van de schappen en het helpen van klanten. In het magazijn helpt hij bij het inscannen van binnengekomen producten. Het is hem duidelijk wat zijn taken zijn en het gaat zoals hij verwacht had. Inhoudelijk bevalt het werk goed en ook met zijn vermoeidheid gaat het goed. Hij heeft een stagecontract voor drie maanden waarbij zijn WW-uitkering wordt doorbetaald. Hij werkt zestien uur per week, dit is in overleg zo afgesproken i.v.m. zijn vermoeidheidsklachten. Bovendien heeft hij thuis de zorg voor zijn jonge kinderen en opvang voor de kinderen is nu te duur. Hij krijgt geen stagevergoeding en geen reiskostenvergoeding.

Begeleiding
De werkervaringsplaats kent geen opleidingscomponent. Er zijn bij dit bedrijf wel allerlei interne cursussen en verkooptrainingen, maar daar komt deze werknemer pas voor in aanmerking als hij een arbeidscontract heeft. De verkooptrainingen worden door de bouwmarktmanager zelf gegeven.
In de winkel heeft hij verschillende aanspreekpunten als hij iets wil vragen en hij kan ook bij de bedrijfsleider terecht als er iets zou zijn. Hij heeft tot nu toe weinig begeleiding nodig. De werknemer krijgt geen externe begeleiding. Er is wel afgesproken dat er nog een keer telefonisch contact zal zijn, meer externe begeleiding is wat hem betreft niet nodig.
De bouwmarktmanager heeft zelf een dag training gevolgd op locatie bij het SW-bedrijf. Hij vond dit informatief en had verder veel aan de ervaringen van een van de collega-managers die al veel ervaring had met werknemers met beperkingen. Ook vond de bouwmarktmanager het goed om eens te zien hoe mensen in de SW worden begeleid. De bouwmarktmanager merkt verder nog op dat deze werknemer iedere dag meeloopt met dezelfde collega die hem indien nodig kan helpen en begeleiden.

Werkplek- en/of functieaanpassingen
De functie is niet speciaal aangepast voor deze werknemer. In principe was het wel de bedoeling dat het een aangepaste functie zou betreffen, gericht op

mensen met een SW-achtergrond. De bouwmarktmanager zegt hierover zelf echter dat deze medewerker een hoger niveau heeft dan de SW en gewoon meeloopt net zoals bij een 'reguliere' stagiar het geval zou zijn. Mocht iets te zwaar lijken, dan kan hij hulp vragen van een collega, maar dat geldt voor een ieder die daar werkzaam is. Over het algemeen ervaart de medewerker het werk als behoorlijk licht. Inmiddels denkt de werknemer dat het werk voor hem niet te zwaar is om meer dagen te werken, maar dan zou hij wel een vergoeding moeten krijgen om kinderopvang te regelen.

Functioneren
De relatie met de collega's omschrijft de werknemer als goed. Het zijn gezellige mensen en er hangt een goede en ontspannen sfeer. De relatie met de bedrijfsleider is ook goed. De werknemer denkt dat de werkgever tevreden is over hem. Hij heeft geen klachten gehad. Zijn leidinggevende vindt dat hij goed functioneert. De werknemer geeft aan dat hij enige vorm van vergoeding op prijs had gesteld. Hij zou zich dan als werknemer meer gewaardeerd hebben gevoeld en ook meer het idee hebben gehad dat het wat uitmaakt of hij al dan niet op het werk verschijnt.

Duurzaamheid
De werknemer denkt dat hij in dit bedrijf op de goede plek zit. Hij heeft het naar zijn zin. Het is echter nog onduidelijk of er na afloop van de drie maanden perspectief is op een langer verblijf bij het bedrijf. De bouwmarktmanager zegt wel dat in het sollicitatiegesprek direct is aangegeven dat dit alleen een stage betreft en er geen garantie is dat hij kan blijven. Bij zijn aanname is uitgesproken dat het wel de intentie is om te kijken of er een nieuw contract mogelijk is, als deze drie maanden van beide kanten goed bevallen. De werknemer had graag meer duidelijkheid gekregen over het perspectief op een vervolg bij deze werkgever.

Succesfactoren
- Gezien de vermoeidheidsklachten, fysiek licht werk.
- Goede samenwerking tussen werkgever en SW-bedrijf.
- Training manager over werken met werknemers met een beperking.
- Goede voorselectie en voorbereiding van kandidaten door SW-bedrijf.

Faalfactoren
- Geen vergoeding voor het werk.
- Economische situatie van het bedrijf, biedt weinig ruimte om nieuw personeel aan te nemen.

BIJLAGE 3

ONDERZOEKSVERANTWOORDING

In deze bijlage geven we een globale beschrijving van het evaluatie-onderzoek. We gaan achtereenvolgens in op de doelstelling en probleem-stelling van het onderzoek, het gebruikte analysekader en de onderzoeks-vragen, de onderzoeksaanpak en het onderzoeksproces.

Doelstelling en probleemstelling

De doelstelling van de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers' was om aanpakken te ontwikkelen en uit te proberen die gericht zijn op het creëren van meer werkplekken bij werkgevers voor werknemers met een arbeids-beperking.
De doelstelling van het monitoren en evalueren van deze pilot was om kennis te vergaren over wat onder welke omstandigheden werkt en wat niet werkt, zodat lessen getrokken kunnen worden voor beleid en uitvoering en dat in de toekomst meer werkgevers bereid en in staat zijn om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen.

Het onderzoek moest dus praktische inzichten opleveren in wat onder welke omstandigheden werkt om meer mensen met een arbeidsbeperking bij werkgevers aan het werk te krijgen. Het onderzoek moest inzichten en lessen opleveren voor alle actoren die daarbij betrokken zijn; niet alleen voor de werkgevers, brancheorganisaties, kenniscentra, toeleveranciers (bijvoorbeeld re-integratiebedrijven en SW-bedrijven) en werknemers met een arbeids-beperking, maar ook voor de overheid.

De bovenstaande doelstelling heeft geresulteerd in de volgende probleem-stelling van het onderzoek:
Hoe kunnen werkgevers gemotiveerd, gestimuleerd en ondersteund worden om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen en te houden?
Dit komt er concreet op neer dat er gekeken moest worden hoe het proces bij werkgevers verloopt en welke ondersteuning brancheorganisaties, kennis-centra en toeleveranciers daarbij kunnen bieden om de kans van slagen te vergroten.

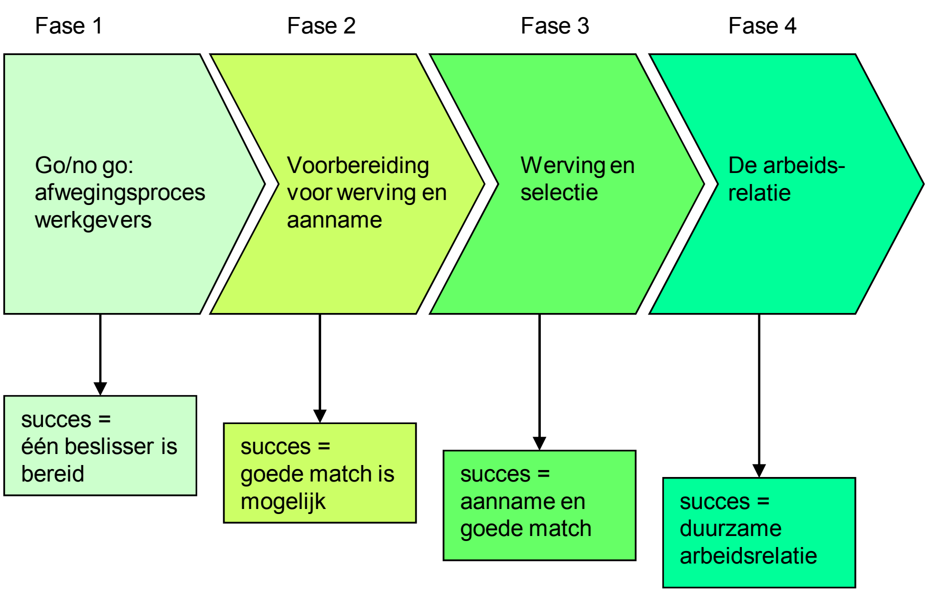
Analysekader

Het vierfasenmodel

Om het proces bij werkgevers inzichtelijk te maken, hebben we een analysekader ontwikkeld, bestaande uit vier fasen die we binnen het proces onderscheiden:

1. het afwegingsproces van de werkgever, met als resultaat de intentie van een beslisser om in het bedrijf mensen met een beperking aan te nemen;
2. de voorbereiding van de werkgever op de werving en aanname (2a) en de voorbereiding van de werknemer met beperking op werken bij een reguliere werkgever (2b);
3. de werving en selectie, met als resultaat een goede match tussen werknemer en het werk;
4. de arbeidsrelatie tussen een reguliere werkgever en een werknemer met een beperking, met als resultaat een duurzame arbeidsrelatie.

Figuur B3.1 Vier fasen in het proces bij werkgevers



In het onderzoek stond het proces bij de werkgever centraal: wat kan de werkgever zelf bijdragen aan het succesvol in dienst te nemen en houden van mensen met een arbeidsbeperking? Per fase is gekeken welke randvoorwaarden de werkgever moet creëren om de fase succesvol af te ronden.

Vervolgens hebben we per fase vastgesteld welke succes- en faalfactoren bijdragen aan het succes. We hebben daarbij onderscheid gemaakt tussen:

- interne succes- en faalfactoren, dit zijn factoren waarop de werkgever invloed kan uitoefenen;

- externe succes- en faalfactoren, waarop de werkgever geen of weinig invloed kan uitoefenen;
- de wet- en regelgeving.

Onderzoeksvragen

Per fase zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

Fase 1: Het afwegingsproces van werkgevers

- Welke overwegingen spelen er in dit stadium bij de werkgever?
- Hoe worden werkgevers en werkgevers geattendeerd op werknemers met een arbeidsbeperking?
- Wat doen kenniscentra, brancheorganisaties en toeleveranciers (dienst-verleners) om werkgevers te verleiden en in hoeverre zijn zij in staat om werkgevers succesvol te benaderen?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen bij de motivering van werkgevers een rol?

Fase 2a: De voorbereiding van de werkgever op werving en aanname

- Hoe komt de interne besluitvorming voor het aannemen van werknemers met een arbeidsbeperking bij de werkgever tot stand?
- Hoe passen werkgevers hun personeelsbeleid aan?
- Welke aanpassingen in organisatie en functies doen werkgevers in dit stadium?
- Welke rol hebben toeleveranciers en kenniscentra bij deze aanpassingen?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

Fase 2b: De voorbereiding van de werknemer op werken bij een werkgever

- Hoe worden werkgevers betrokken bij de voorbereiding en opleiding van kandidaten voor werk bij reguliere werkgevers?
- Op welke wijze wordt er bij de voorbereiding en opleiding rekening gehouden met de wensen en eisen van werkgevers?
- Welke aanpassingen zijn er nodig bij toeleiders en opleidingsinstituten?
- Welke rol spelen kenniscentra bij deze aanpassingen?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

Fase 3: Werving en selectie

- Hoe werven werkgevers werknemers met een arbeidsbeperking?
- Welke rol hebben toeleveranciers bij de werving?
- Hoe verlopen de sollicitatieprocedures? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?
- Hoe worden functie en werkplek voor de werknemer aangepast? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?

- Welke maatregelen treffen werkgevers voor extra kosten en risico's? Wat is hierbij de rol van toeleveranciers?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?

Fase 4: De arbeidsrelatie

- Wat doet de werkgever om zorg te dragen voor een duurzame arbeidsrelatie? Wat is daarbij de rol van externen?
- Hoe is de begeleiding van de werknemer met een arbeidsbeperking georganiseerd?
- Welke kosten zijn er gemoeid met een duurzame arbeidsrelatie?
- Hoe verloopt het contact met managers/teamleiders/collega's?
- Welke ontwikkeling heeft de werknemer doorgemaakt en wat zijn de ontwikkelingsperspectieven?
- Welke knelpunten en succesfactoren spelen in deze fase een rol?
- Welke factoren dragen bij aan een duurzame arbeidsrelatie?

De onderzoeksaanpak

De aanpak van het evaluatieonderzoek bestond uit vier onderdelen:

1. De ontwikkeling van het analysekader en de onderzoeksinstrumenten.
2. Een literatuuronderzoek naar de succes- en faalfactoren bij werkgeversbenaderingen en de verspreiding van de resultaten daarvan. Hierover is gerapporteerd in een afzonderlijk rapport dat tegelijk met dit eindrapport uitkomt.
3. De monitoring en evaluatie van de (deel)projecten in het kader van de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers'.
4. De monitoring en evaluatie van de verspreiding van de resultaten van de (deel)projecten die in het kader van de pilot 'Meer werkplekken bij werkgevers' worden uitgevoerd.

Hieronder gaan we kort in op de onderdelen 3 en 4 van de onderzoeksaanpak.

Ad 3: Monitoring en evaluatie van de (deel)projecten
De aanpak van de monitoring en evaluatie van de (deel)projecten (onderdeel 3) heeft zich op drie niveaus gericht: het niveau van de drie landelijke projecten, het niveau van de deelprojecten en het niveau van de werkvloer bij werkgevers.

Op het niveau van de drie landelijke projecten hebben we elk halfjaar gesprekken gevoerd met de projectleiders. Op het niveau van de deelprojecten hebben we gesprekken gevoerd met de deelprojectleiders en maakten we gebruik van de projectplannen en de voortgangsrapportages.

Het derde niveau is de werkvloer waar mensen met een arbeidsbeperking aan het werk komen. Het doel van de dataverzameling op dit niveau was om de processen die bij werkgevers plaatsvinden en de samenwerkingsrelaties tussen werkgevers en andere organisaties goed in kaart te brengen en om vast te stellen welke knelpunten er optreden en wat de succes- en faalfactoren zijn. Voor de beschrijving van de processen bij werkgevers en de samenwerkingsrelaties maken we gebruik van het eerder beschreven vierfasenmodel.

Onze aanpak op het niveau van de werkvloer bestond uit interviews met werkgevers, interviews met ondersteuners van werkgevers of werknemers en interviews met werknemers. De interviews met werknemers zijn altijd face to face afgenomen, de interviews met werkgevers deels face to face en deels telefonisch en de interviews met ondersteuners altijd telefonisch.

De interviews met werkgevers en ondersteuners gingen doorgaans over één werknemer en de bijbehorende arbeidsplaats en over één fase. Hierdoor waren we in staat om heel concrete casusbeschrijvingen te maken, waarbij vanuit twee of drie perspectieven naar de situatie gekeken kon worden.

Ad 4: Monitoring en evaluatie verspreiding resultaten van de (deel)projecten
Voor dit onderdeel van de evaluatie hebben we een webenquête ontwikkeld om te meten welke effecten de verspreiding van resultaten van een (deel)-project heeft op de houding van werkgevers ten aanzien van het aannemen van werknemers met een beperking. Het was de bedoeling om per (deel)-project voorafgaand en na afloop van de verspreiding van de resultaten een meting onder werkgevers uit te voeren. Hiermee kon het effect van de verspreiding van de resultaten van een (deel)project op werkgevers gemeten worden.

Verslag onderzoeksproces

Klankbordgroep en begeleidingscommissie
Het onderzoek is begeleid door een klankbordgroep en een begeleidingscommissie.

De klankbordgroep bestond uit vertegenwoordigers van het ministerie van SZW, UWV, RWI, de projectleiders van de drie landelijke projecten, Divosa, Cedris, VNO NCW, MKB-Nederland, Kenniscentrum Handel, ECABO, Calibris en PMLF. De klankbordgroep is zes keer bij elkaar gekomen. In de eerste bijeenkomst zijn het analysekader en de itemlijsten besproken en in de andere bijeenkomsten is telkens een tussenrapportage besproken.

De begeleidingscommissie[1] werd voorgezeten door prof. dr. W. Trommel van de Vrije Universiteit te Amsterdam, Faculteit der Sociale Wetenschappen, afdeling Bestuurswetenschappen. De begeleidingscommissie had de volgende leden: de FNV, de LCR, de VNG, Divosa, het ministerie van SZW, UWV, Abvakabo, Cedris, de CG-Raad, de CNV, MKB Nederland en VNO-NCW. De begeleidingscommissie heeft zes keer gesproken over het onderhavige onderzoek. In de bijeenkomsten van de begeleidingscommissie is telkens een tussenrapportage dan wel het eindrapport besproken. In de eerste twee bijeenkomsten is ook het analysekader besproken.

Ontwikkeling analysekader

In het voorjaar van 2010 hebben we in samenspraak met de klankbordgroep het analysekader en de itemlijsten ontwikkeld. Om het analysekader goed te laten aansluiten bij de specifieke kenmerken van de verschillende deel-projecten hebben we extra gesprekken gevoerd met de drie landelijke projectleiders, drie kenniscentra, drie SW-bedrijven en twee toonaangevende werkgevers. Dit heeft ertoe geleid dat we een extra fase (2b) hebben toe-gevoegd aan het analysekader. Fase 2b gaat over het creëren van randvoor-waarden in het opleidings- of toeleidingstraject waardoor er in de volgende fase voldoende geschikte kandidaten beschikbaar zijn voor de werkgevers. Zo sluit het analysekader beter aan bij de projecten van de SW-bedrijven en kenniscentra en wordt er een directe relatie gelegd met een belangrijk knelpunt bij de toonaangevende werkgevers, namelijk dat zij vaak onvol-doende geschikte kandidaten aangeleverd krijgen. Op basis van het analysekader zijn de itemlijsten voor de verschillende respondenttypen uitgewerkt.

Vervolgens is in de eerste bijeenkomst van de begeleidingscommissie het analysekader ook besproken. Op verzoek van de begeleidingscommissie hebben we het analysekader wat betreft de succesdefinities van de verschillende fasen verfijnd.

Resultaatcijfers

Al in een vroeg stadium van het onderzoek bleek dat de meeste toonaan-gevende bedrijven, SW-bedrijven en kenniscentra niet systematisch bijhielden hoeveel werknemers met een beperking er in het kader van de projecten geplaatst werden en welke ervaringen er met deze werknemers werden opgedaan. Het gevolg voor het onderzoek is dat we geen objectief overzicht hebben gekregen van het aantal plaatsingen en de duur van de arbeidsrelaties daarvan. De projectendatabase die we voor het volgen van de resultaten van de (deel)projecten hadden ontwikkeld, hebben we daarom niet kunnen gebruiken. Ook hebben we geen aselecte keuze kunnen maken van te interviewen werknemers. We zijn voor het interviewen van werknemers met

[1] Het besluit voor de instelling van een begeleidingscommissie voor de onderzoeken in de pilots en het besluit voor de benoeming van de voorzitter en leden van deze commissie zijn op 8 juni gepubliceerd in de Staatscourant.

een beperking afhankelijk geweest van de bereidwilligheid van direct leidinggevenden. De geïnterviewde werknemers geven daarom geen representatief beeld van de totale groep werknemers die in het kader van de pilot zijn geplaatst. Hiermee hebben we rekening gehouden bij de interpretatie van de bevindingen.

Interviews
We hebben in totaal ruim driehonderd interviews afgenomen. De verdeling van de interviews over de verschillende typen respondenten is opgenomen in de onderstaande tabel.

Tabel B3.1 Afgenomen interviews eerste maanden 2011[2]

Respondenten	Aantal afgenomen interviews
Landelijke projectleiders	16
Deelprojectleiders	112
Werkgevers/afdelingshoofden	92
Werknemers	31
Ondersteuners	55
Totaal	**306**

We zijn er niet in geslaagd om het beoogde aantal interviews te realiseren. Een belangrijkste oorzaak hiervoor was dat het vaak erg veel tijd en doorzettingsvermogen kostte om interviewafspraken te maken. Bij een deel van de projectleiders, deelprojectleiders en afdelingshoofden zijn er meerdere mailtjes en telefoontjes nodig geweest om tot een afspraak te komen en ook kwam het regelmatig voor dat er interviewafspraken werden afgezegd. Tot slot was een deel van de deelprojectleiders voor ons niet bereikbaar of ze waren niet bereid tot medewerking aan het interview.

Daarnaast ging ons verzoek om interviews vaak over meerdere schijven. Bijvoorbeeld bij een aantal projecten van kenniscentra liep ons verzoek via het kenniscentrum, een SW-bedrijf of scholingsinstelling naar een werkgever. En via de werkgever konden we pas een werknemer en ondersteuner benaderen. Bij de toonaangevende bedrijven verliep ons verzoek via de landelijke projectleider, de deelprojectleider naar een afdelingshoofd.
Bij elke schakel waren we afhankelijk van de bereidheid van de betrokken organisatie om snel te reageren op ons verzoek. Regelmatig waren er enkele weken en verschillende telefoontjes nodig om de contactgegevens te krijgen van potentiële respondenten. Daarbij zorgde een risicomijdende houding van intermediairs ervoor dat het regelmatig moeizaam ging om toestemming te krijgen een werkgever te benaderen voor een interview. Met name bij SW-bedrijven speelde dit een rol. Dit zorgde voor extra vertraging en het afvallen van potentiële respondenten.

[2] De deelprojectleiders bij toonaangevende werkgevers zijn over fase 3 niet alleen als deelprojectleider geïnterviewd, maar ook als werkgever in de rol van betrokkene bij de werving. Het gaat om zeven gecombineerde interviews.

Verspreiding van resultaten
De evaluatie van de verspreiding van de resultaten van de (deel)projecten is niet goed uit de verf gekomen. De belangrijkste oorzaak hiervoor is dat de meeste deelprojecten de resultaten niet of nog niet hebben verspreid onder werkgevers. Hierdoor kon onze webenquête onder werkgevers niet worden ingezet.

We hebben de webenquête één keer kunnen uitzetten via de nieuwsbrief aan het partnernetwerk van MVO Nederland (in mei 2011). Dit heeft echter nauwelijks respons opgeleverd.

Dit onderdeel van het onderzoek is daarom beperkt gebleven tot een beschrijving van de wijze waarop het SW- & MKB-project de resultaten van de deelprojecten heeft verspreid (in de tweede tussenrapportage) en een beschrijving van de wijze waarop MVO Nederland hun partnernetwerk hebben ingelicht over de mogelijkheden voor het aannemen van werknemers met een beperking (in hoofdstuk 3 van het eindrapport).

Regioplan Beleidsonderzoek

Nieuwezijds Voorburgwal 35
1012 RD Amsterdam
T 020 531 531 5
F 020 626 519 9
E info@regioplan.nl
I www.regioplan.nl